

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Optimalizace procesu

Process Optimization

Student:	Bc. Monika Orlíková
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Monika Orlíková**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Optimalizace procesu
Process Optimization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická část
 3. Charakteristika společnosti
 4. Aplikační část
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DĚDINA, J.; ČEJKA, J. *Management a organizování podniku v podmínkách globalizace*. 1. vyd. Praha: BRABAPRESS, 1999. 170 s. ISBN 80-902716-0-X.
SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu. Příloha č. 1 a obrázek 3.1 jsou kopie organizačních schémat společnosti OKD, a. s. a společnosti New World Resources N. V., které jsou veřejně přístupné na oficiálních webových stránkách obou společností. Obrázek č. 4.1 mi byl dán k dispozici jako ilustrační doplněk pro tuto diplomovou práci.

V Ostravě dne 28. dubna 2010

Bc. Monika Orlíková

Mé poděkování patří paní Ing. Vlastě Humlové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce a spolupracovníkům z Dolu Karviná, kteří mi poskytovali potřebné údaje, informace i užitečné rady.

Ze srdce děkuji svým rodičům a partnerovi, kteří mi po celou dobu studia byli pevnou oporou.

OBSAH:

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKO – METODOLOGICKÁ ČÁST	3
2.1	Soudobé globalizační trendy ve světové ekonomice	3
2.1.1	Přímé zahraniční investice	4
2.1.2	Nadnárodní společnosti	5
2.1.3	Koncepce znalostní společnosti	6
2.1.4	Negativní důsledky globalizace	7
2.1.5	Globální hospodářská krize	8
2.1.6	Eliminace rizik	8
2.1.6.1	Rizika manažerské neodpovědnosti	9
2.1.6.2	Rizika politická	10
2.1.7	Globalizace světového obchodu	10
2.2	Restrukturalizace	11
2.3	Reorganizace podniku	12
2.3.1	Cíle reorganizace	12
2.3.2	Postup při reorganizaci	13
2.3.3	Omezující podmínky pro reorganizaci	13
2.4	Moderní organizační architektura	14
2.4.1	Organizační struktura a moderní nástroje managementu	15
2.4.1.1	Liniově štábní organizační struktura	15
2.5	Firemní politika - kultura	16
2.6	Společenská odpovědnost podniku a etika	17
2.7	Zvyšování konkurenceschopnosti	18
2.7.1	Gemba Kaizen a snižování nákladů na pracovišti	18
2.7.2	Kaizen	19
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	20
3.1	Restrukturalizace společnosti	20
3.2	Skupina New World Resources N. V.	27
3.2.1	Výhody plynoucí ze sídla NWR v Nizozemí	28
3.3	Těžební společnost OKD, a. s.	28
3.3.1	Předchůdci Dole Karviná	29
4	APLIKAČNÍ ČÁST	30
4.1	Nastartování strukturálních změn ve společnosti OKD, a. s.	30
4.1.1	Safety 2010	31
4.1.2	Program optimalizace produktivity	32
4.1.3	Continuous Improvement	34
4.1.3.1	Continuous Improvement na Dole Karviná	37
4.1.4	Změna firemní kultury	38

4.2	Společenská odpovědnost společnosti OKD, a. s.	39
4.2.1	Filantropické aktivity a Nadace OKD	43
4.2.1.1	Významná prestižní ocenění	44
4.2.2	Etický kodex	45
4.3	Dopad finanční krize na společnost OKD, a. s.	46
4.4	Optimalizace organizační struktury dolů	47
4.4.1	Hlavní příčiny reorganizace	47
4.4.2	Stanovení cílů reorganizace	47
4.4.3	Stanovení omezujících podmínek reorganizace	48
4.4.4	Postup při reorganizaci	48
4.4.5	„Projekt Karviná“	49
4.4.5.1	Popis dobývacího prostoru	49
4.4.5.2	Organizační struktura zaměstnanců před sloučením	50
4.4.5.3	Analýza původní organizace řízení a návrh zásadních změn	51
4.4.5.4	Klíčové ukazatele výroby „Projekt Karviná“	54
4.4.5.5	Shrnutí přínosů nové organizační struktury	55
4.4.5.6	Shrnutí ekonomických přínosů	58
4.4.5.7	Organizačně- právní aspekty a časový harmonogram	60
4.4.5.8	Shrnutí celkových efektů „Projekt Karviná“	65
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	66
5.1	Vlastní zpracované analýzy	66
5.1.1	Spotřeba energetických médií	66
5.1.2	Smluvní dodavatelské firmy v oblasti poskytování služeb	67
5.1.3	Osobní náklady	69
5.1.4	Vliv organizačních změn OKD, a. s.	70
5.1.5	Klíčové ukazatele výroby Dolu Karviná	72
5.1.6	Analýza nákladů na 1 tunu uhlí	73
5.1.7	Návrhy a doporučení	77
6	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
	SEZNAM ZKRATEK	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Devadesátá léta minulého století byla pro Českou republiku specifickým obdobím přechodu od systému centrálně plánované ekonomiky k tržní ekonomice. Tento časový úsek vnesl radikální změny systémové (privatizace, liberalizace cen), začaly se vytvářet institucionální předpoklady pro fungování tržního mechanismu a uskutečnily se velké organizační a strukturální změny. Změny se netýkaly pouze makroekonomické báze, ale měly značný dopad i na ekonomiky jednotlivých společností. [17]

Zatímco dvacáté století bylo spojeno s dramatickými převraty a na jeho sklonku si nejvíce pozornosti podnikatelského světa vydobýly principy reengineeringu, ve století novém nás očekávají změny pozvolnější, méně radikální, zato však častější a nikdy nekončící. Žít a podnikat v době, která ztratila jistotu pomalu plynoucího času, vyžaduje jiné přístupy a myšlení. Na rozdíl od průmyslové éry se už změny neodehrávají v oblasti technologie či ekonomiky, ale zejména ve vědomí a postojích lidí a hlavní pozornost musí být zaměřena na problematiku vedení lidí a jejich zapojení do procesů. Myšlenky Fredericka Winslowa Taylora, které jsou spjaty s průmyslovou érou, nelze sice označit za špatné, ale díky své jednostranné orientaci na výrobní výkonnost jsou pro nás již téměř nepoužitelné. Dochází k osvojování zásad metamorphingu, který je založen na přesvědčení, že změny nesmějí přestat. Jeho základní podmínkou je přesun kompetencí směrem dolů. Řadoví zaměstnanci přestávají být pouhými vykonavateli, ale stávají se hybateli změn, spolupracovníky, kolegy. [15]

Nyní se nacházíme ve dvacátém prvním století, ve století globalizace. Většina podniků, které ve snaze přežít prošly složitým obdobím restrukturalizace a každodenně bojují s nepřetržitými trendy snižování nákladů, je nucena přistoupit na nové systémy řízení a neustále přizpůsobovat svou organizační strukturu. Taktéž i černouhelná těžební společnost OKD, a. s., jejíž jsem dlouholetým zaměstnancem, se potýkala a potýká s těmito reálnými skutečnostmi a neustále se měnícími trendy. Společnost OKD, a. s. prochází složitým procesem restrukturalizace a reorganizace svých podnikových činností a chce se vyvarovat unáhlených rozhodnutí, jež nelze vzít zpět.

Na trhu nerostných surovin, zejména černého uhlí, barevných kovů a uranu dochází v současné době k přebytku vyrobených finálních produktů. To vede k tlaku na snižování tržní ceny těchto surovin, který se u jednotlivých těžebních společností projevuje nutností

snížení výrobních nákladů. Nelze-li tyto náklady dále snižovat, je nutno těžbu na příslušných dolech omezit či úplně zastavit. I tyto pojmy společnost OKD, a. s. již dobře zná. V předešlých letech byla ukončena těžba na následujících dolech: Důl Jan Šverma, Důl Ostrava, Důl Heřmanice, Důl Odra, Důl Julius Fučík, Důl Jindřich, Důl František, Důl Doubrava, Důl Dukla. [4]

Tyto doly nebyly „pouze“ zakonzervovány, ale byly zlikvidovány jednou pro vždy a těžbu uhlí zde nelze nikdy obnovit. Výjimkou mezi nimi je jediný důl, který byl v minulosti propojen se sousedícím dolem (tehdy Dolem Čs. armáda). Jedná se o Důl Doubrava, který, ač byl uzavřen a byly strženy jeho těžní věže, je stále produktivní a těžba černého uhlí v jeho útrokách pořád pokračuje (nyní pod hlavičkou Dolu Karviná).

Současné podniky by měly být především pružnými a učícími se organizacemi, pohotově reagujícími na neustále se měnící požadavky trhu. K tomu je zapotřebí nejen dobrá výrobně organizační struktura, ale především umění vnést do této struktury život. Tyto cíle lze však naplnit pouze prostřednictvím schopných, kvalifikovaných lidí, zejména kreativních pracovníků, vybavených flexibilitou a originalitou tvůrčího myšlení, schopností orientace ve spletených situacích a uměním tyto situace řešit. Dominující roli tedy bude hrát v následujícím období nejen podniková sféra, ale především lidé, kteří v ní pracují a kteří jsou nejdůležitějším zdrojem každé moderní společnosti. [14]

Diplomová práce je zaměřena na jednu z největších průmyslových skupin ve střední Evropě – společnost New World Resources N. V., její dceřinou těžební společnost OKD, a. s. a černouhelný Důl Karviná, který vznikl 1. dubna 2008 sloučením Dolu ČSA a Dolu Lazy do nového organizačního celku. Společnost OKD, a. s. prochází dlouhodobým procesem restrukturalizace, reorganizace organizační struktury a optimalizace svých klíčových podnikových aktivit, vedoucích k zefektivnění celkového systému. Toto jsou stěžejní témata, kterými se ve své práci zabývám a popisuji jejich zavádění do praxe.

Hlavním cílem mé diplomové práce je provedení analýzy reorganizačního projektu slučování včetně výstupů z tohoto procesu, tj. pozitivních i negativních stránek, a následného vyhodnocení realizace projektu, který zefektivnil systém řízení, optimalizoval klíčové podnikové procesy – dobývání černého uhlí s jeho následnou úpravou a zušlechťováním a zredukoval náklady, což v konečném efektu vedlo ke zlepšení ekonomiky a růstu zisku celé společnosti OKD, a. s. V závěru diplomové práce uvedu návrhy a doporučení pro další zlepšení procesu slučování.

2 TEORETICKO – METODOLOGICKÁ ČÁST

2.1 Soudobé globalizační trendy ve světové ekonomice

Ve společensko-ekonomickém vývoji v posledních dvou tisíciletích byla zaznamenána řada rysů, které se promítly do podnikání, ekonomiky a managementu firem:

- ustupuje úloha zemědělství, ocelářství a těžkého strojírenství ve prospěch oborů s vysokým podílem znalostí, invence, kvalifikované práce (high technologie);
- v ekonomickém vývoji (ovlivňovaném politickými změnami) dochází k narušování plynulosti, jednoznačnosti a stability vývoje;
- u mnohých komodit dochází nejen k vyrovnávání nabídky s poptávkou, ale k trvajícimu převisu nabídky nad poptávkou;
- ústup od masové výroby pro neznámého zákazníka ve prospěch zakázkové produkce dle konkrétních požadavků zákazníků;
- odklon od materiálních faktorů prosperity (budovy, pozemky, strojní vybavení, disponování zásobami surovin) ve prospěch znalostí, invence, schopností inovací;
- zdůrazňování významu ochrany životního prostředí v souvislosti s rozvojem společností.

V současné době se ukazuje, že nestačí tlak na zvyšování produktivity, a tím dosažení příznivějších nákladů a nižších prodejních cen. Manipulace s cenou (opírající se o nízké výrobní náklady) již nestačí k získání zákazníka, další podněty jsou spatřovány v kvalitě a čase, přesněji řečeno v rychlosti přizpůsobení se požadavkům zákazníků. Již nestačí se orientovat na jeden z těchto komponentů, jak tomu bylo v minulosti, ale je nezbytné se zaměřit na všechny tři současně a uplatnit strategickou koncepci.

Základní otázkou je, zda dosavadní struktura produkce je ta pravá, odpovídá a bude odpovídat požadavkům zákazníků, zda daná struktura zdrojů (zejména existujících kapacit) je optimální, zda není třeba přistoupit k restrukturalizaci. Hromadná výroba měla pro výrobce nepopíratelné výhody, vyplývající z ekonomiky měřítka a rozsahu. Má-li být udržena nízká cena, je nutné hlavní výhodu hromadné výroby spočívající „v ekonomii velkého množství“ nahradit jinými přístupy – jako je zeštíhlování, outsourcing, reengineering atd.

Globalizace je vnímána jako reakce na přesycenost domácích trhů a uplatnění se na nových odbytích, na hledání a využívání nových, či levnějších materiálních i lidských zdrojů. Dochází k alokování kapitálu tam, kde přinese nejlepší zhodnocení. Proces

globalizace znamená zavedení dělby práce v celosvětovém měřítku, monitorování a využívání komparativních výhod (na straně surovin, levné pracovní síly, schopných lidí, koupěschopné poptávky atp.) v teritoriích, která nabízejí nejvýhodnější podmínky. Globalizace prolíná prakticky do všech sfér života společnosti – politiky, kultury, sportu, cestovního ruchu, kriminalistiky, ale i ekonomiky včetně finančnictví, ochrany životního prostředí. [5]

2.1.1 Přímé zahraniční investice

Za přímé zahraniční investice označujeme vlastnictví a kontrolu částí, popřípadě celé firmy v zahraničí. Toto vlastnictví může nabývat různých forem. Od nákupu již existující a zavedené firmy až po založení nové firmy podle nového záměru, a to v případě joint-venture nebo výlučného vlastnictví. Cílem přímých zahraničních investic je aktivní participace na řízení a kontrole firem v zahraničí. [12]

U přímých zahraničních investic bývají tyto motivy [12]:

- **Zvyšování prodeje a zisk.** Jestliže firma vytvoří nebo rozvine nový trh, na kterém jsou potenciální růstové možnosti, přispěje tak k celkovému rovnovážnému vývoji mateřské firmy.
 - **Rychlý postup na rychle rostoucí trhy.** Jsou nejtypičtějším příkladem přímých zahraničních investic v zemích bývalého sovětského bloku.
 - **Snížování nákladů.** Výrobou v zahraničí mohou firmy dosáhnout podstatné úspory nákladů oproti mateřské zemi. První nákladovou položkou bývají zpravidla přímé personální náklady, včetně odváděného zdravotního a sociálního pojištění. Hodina práce může představovat až několikanásobně nižší náklady než v mateřské zemi (neplatí to v případě, když firma zaměstnává špičkové odborníky hostitelské země a těm je pak nucena platit vyšší mzdy, protože tato pracovní síla je drahá všude). Druhým důvodem jsou náklady materiálu. Jestliže se doprava surovin a materiálu realizuje na velké vzdálenosti, pak je ekonomičtější přesunout výrobu do míst jejich výskytu. [12]
- K výhodám velkých podniků patří kapitálová síla, která pomáhá provádět obrovské investice, které vedou k vysoké produktivitě, ale koncentrace výroby má své ekonomické hranice, určené především (výrobními a přepravními) náklady na jednotku výroby. A právě vysoké přepravní náklady mohou vyloučit výhody výroby ve velkém. [13]
- **Dalším faktorem jsou náklady na energii.** [12]

Přímé zahraniční investice se realizují převážně ve dvou základních formách [12]:

- **Investice na zelené louce.** Výhodou je uspořádání a výstavba výrobního závodu, který odpovídá technologickým potřebám mateřské firmy jak prostorově, tak technologicky. Za nevýhody této formy lze naopak považovat delší čas na přípravu a realizaci, což je finančně náročné. V této souvislosti se setkáváme s pojmem „**brown field**“ investic. Vyjadřuje investice do míst původních průmyslových objektů, dolů, továren nebo míst vysoce zamořených z hlediska životního prostředí.
- **Fúze a akvizice.** Jejich výhodou je, že lze použít jiné formy financování (akcie), zpočátku je možno se podílet jen na částečném vlastnictví, anebo získat domácí distribuční síť a image značky, včetně existujících zákazníků. Nevýhoda spočívá v tom, že musí převzít kapacitu, technologie a organizaci existující firmy, přebírá část managementu a tím kulturu firmy a její image, přebírá i často velmi komplikované pracovní vztahy.

2.1.2 Nadnárodní společnosti

Globalizace je úzce spjata s nadnárodními společnostmi. Nadnárodní společnost je taková firma, která provozuje výzkum, výrobu, prodej či jiné aktivity v různých zemích světa, nejenom tam, kde má svou centrálu. Vznik nadnárodních korporací je proces rozčlenění aktivit do jednotlivých autonomních částí, které jsou pak umísťovány tam, kde se to nejvíce vyplatí. Výrobek je vyvíjen na jednom místě a na jiném místě se vyrábí s celým konsorciem dalších firem, přičemž kapitál, suroviny a pracovní síly jsou čerpány v zemích, které zajišťují nejnižší výrobní náklady, nejvýhodnější zdanění a tím nejvyšší zhodnocení vloženého kapitálu. [12]

Zavádění výrob v zahraničí je motivováno především těmito faktory [13]:

- nasycením současných trhů a existujícími problémy se zvýšením podílu podniku na trhu. Proti tomuto zvýšení může působit antimonopolní zákonodárství nebo nepříznivý vývoj nákladů, které by si zvýšení podílu ve stabilním prostředí oligopolu vyžádalo;
- možnost obejít celní bariéry, možnost lépe se přizpůsobit specifickým potřebám trhu, využitím vhodných zdrojů zásobování (včetně vytváření vertikální integrace – od těžby surovin až po finální výrobky), nižší úrovní mzdových nákladů;
- mírnější legislativou v oblasti ekologie atp.

V mezinárodním měřítku se díky nadnárodním společnostem zmenšuje objem vývozu a zároveň dochází k výrobě na místech, tj. zřizování poboček v zemích, kde se tato výroba vyplatí. Růst velikosti nadnárodních podniků bývá označován jako globalizace světového hospodářství, při které národní státy ztrácejí vliv na velké firmy a navíc se stávají na těchto firmách závislími. [13]

Historicky největší přímé zahraniční investice směřovaly k přírodním zdrojům (těžba ropy, minerálů, rud, uhlí). Multinacionální korporace jsou v těchto sektorech stále silně zapojeny. V minulých desetiletích v některých zemích vlády převzaly kontrolu nad svými přírodními zdroji, ovšem v devadesátých letech došlo v mnoha případech ke zpětné privatizaci, velmi často se zapojením zahraničního kapitálu. Přímé zahraniční investice v těžebním průmyslu sice zůstaly velmi významné, avšak hlavní důraz se přesunul do jiných sektorů. Nejprve to byla výroba spotřebního zboží, ale v posledních letech přitahuje zahraniční investice - sektor služeb. [5]

2.1.3 Koncepce znalostní společnosti

Základem této koncepce je konstatování, že hmotná aktiva v podobě půdy, budov a strojů postupně ztrácejí na svém významu. Podmínkou úspěšného podnikání jsou nehmotná (znalostní) aktiva, představující tzv. intelektuální kapitál. Na rozdíl od klasických hmotných aktiv, která jsou běžně vykazována v účetnictví, u nehmotných aktiv je viditelná jen malá část v podobě registrovaných průmyslových práv. Nehmotná aktiva podléhají účetní evidenci, zbytek v podobě dovedností, schopností, zkušeností, znalostí, evidován není. Přitom nehmotná aktiva v celém svém souhrnu v současnosti významně determinují úspěch či neúspěch fungování každého podniku. [5]

Praktické důsledky vyplývající z koncepce znalostní společnosti jsou tak významné, že je nemůže ignorovat top management organizací ani vládních institucí. Lze je spatřovat v řadě směrů [5]:

- roste podíl lidí zabývajících se výzkumem, vývojem, informatikou, komunikační technikou, vzděláváním. Inovace, vynalézavost a tvořivost jsou pro každou firmu důležitým akcelerátorem v turbulentním konkurenčním prostředí;

- vzdělání, znalosti získané školským systémem nevystačí pracovníkům do důchodu, musí být průběžně aktualizovány, doplňovány, rozšiřovány. Z tohoto důvodu je nutné v každé organizaci připravit a realizovat výcvikové kurzy, celoživotní vzdělávací programy, zavést systémy sdílení znalostí atd.;
- znalosti samy o sobě nejsou cenným aktivem, pokud nejsou užitečně využívány v celém řetězci tvorby hodnoty. Nestačí proto vybavit znalostmi vrcholové manažery, ale příslušnými znalostmi musí být vybaveni také zaměstnanci, kteří vytvářejí nebo zvyšují hodnotu produkovaných výrobků či služeb;
- nejen se učit, ale i zapomínat je pro management i řadové zaměstnance důležité, tzn. překonávat zastaralé postupy, návyky, chování, jednání. To platí i pro některé rysy (zásady, hodnoty) z poslání a kultury firmy.

2.1.4 Negativní důsledky globalizace

Globalizace s sebou přináší i nebezpečnější ztráty, než je strach ze ztráty pracovních příležitostí v průmyslově vyspělých zemích v důsledku přesunu celých výrobních kapacit do zemí třetího světa, a sice ztráty politické kontroly státních institucí nad hospodářstvím. Zatímco hlavní politické směřování, investiční politiky, státní pomoc apod., dříve podléhaly státním rozhodnutím, dnes se provádějí na základě nadnárodních nebo mezinárodních dohod. [5]

V současnosti se hledají nástroje, jež by umožnily omezení nežádoucích jevů, zejména prudkých výkyvů a krizí, aniž by to vyvolalo nežádoucí tlaky směrem k regulacím a omezování. Závěry plynoucí z poznávání globalizace jsou následující [5]:

- žádná země nemůže doufat, že je vůči výkyvům imunní. Dokonce i rozvojové země, které nejsou zapojeny do procesu světového hospodářství, pocítí dopad turbulencí na světových trzích sekundárně (např. v propadu cen surovin);
- volatilita finančních i komoditních trhů se tak stává trvalou veličinou světové ekonomiky a bude se s postupem globalizace zvětšovat. Krizím se nelze zcela vyhnout, je třeba proto hledat mechanismy, jež umožní včasné rozpoznávání ohnisek a povedou k utlumení krizí a otřesů;

- je zřejmé, že se stále prohlubují rozdíly mezi lidmi. Lidstvo se dělí na dvě nesouměrné skupiny. Jednu tvoří ti, kdo disponují kapitálem a mají vzdělání, do té druhé patří ti, kdo tyto vlastnosti a finanční možnosti nemají (většina obyvatelstva);
- národní ekonomiky mají jen málo obranných mechanismů. Fakt, že téměř v každém odvětví je světový trh kontrolován skupinkou firem, se stává varovným. Globalizace je proces živelný, firmy ji využívají, ale neřídí ji.

2.1.5 Globální hospodářská krize

Roky 2007 až 2009 se zapsaly do dějin světové ekonomiky jako časy první opravdu globální ekonomické krize. Krize změnila s konečnou platností naši společnou důvěru v nástroje hodnocení kvality závazků, znovu ukázaly na problematičnost práce auditorů a riskantnost praxe, kdy se investoři či firmy spoléhali na zveřejňovaná hodnocení jako na rozhodující doklad kvality. Pro všechny podnikatelské subjekty, které těží z výhod volného trhu a svobodné soutěže, krize znamená nutnost zřetelné změny chování a přístupu k realitě. Neboť právě tato krize ukázala, že dosavadní modely hodnocení rizik nejsou dostatečné. [6]

2.1.6 Eliminace rizik

Dnešní vedoucí pracovník v pozici, kde rozhoduje o reálných ekonomických krocích společnosti, musí fungovat v prostředí, jehož proměnlivost je mnohonásobně vyšší než kdykoliv jindy v minulosti. Tím se zvyšuje význam pojmu „riziko“ a „nejistota“ v hospodářském životě. [6]

Obecně rozeznáváme rizika systematická a rizika jedinečná. Systematickým rizikem je například: riziko politické, riziko obecně ekonomické, riziko pohybu úrokových měr, riziko inflace, riziko nelikvidity, riziko plynoucí z neočekávaných událostí. [6]

Jedinečná rizika například jsou [6]:

- rizika manažerské neodpovědnosti;
- rizika politická;
- rizika moderních trhů;
- rizika pohybu úrokových měr.

2.1.6.1 Rizika manažerské neodpovědnosti

Z hlediska vlastníka jde o delegování pravomocí, předání určité omezené možnosti nakládat s majetkem, což znamená riziko, že určený člověk (manažer, jednatel, prokurista) nebude vykonávat své pravomoci zcela nebo vůbec k prospěchu majitele, ale s ohledem na prospěch vlastní nebo prospěch spřízněných osob. Různé varianty opcí na nákup akcií a další metody vedly postupně k tomu, že z manažera dlouhodobého a koncepčního se stal řídicí pracovník, snažící se primárně o ziskovost v každém jednotlivém období a dále o růst tržní hodnoty akcií (spojené s růstem ceny) v maximalizované výši (tlakem na soustavné zvyšování tržního podílu firmy, na růstu obratu a další, většinou kvantitativní ukazatele). To vedlo ke změně strategického chování podniků a upřednostňování rychlých a ziskových postupů před dlouhodobým posilováním podniku a postupným získáváním lepší tržní pozice.

Dalším fenoménem byly případy, kdy pro rozvoj společností a pro investice byly upřednostňovány cizí zdroje, primárně úvěry, před zdroji vlastními, v souvislosti s tím společnosti uskutečňovaly dividendovou politiku, která měla akcionáře přesvědčit o vhodnosti jejich investice a zároveň posilovala ceny na burze, tedy zvyšovala tržní kapitalizaci firmy.

Není proto náhodné, že především v oblasti průmyslu, která nebyla postižena tak silně jako finanční instituce krizí manažerské důvěry, se během prvního pololetí roku 2009 prosadil trend snižování platů a odměn vedoucích pracovníků v rychlejším tempu než snižování platů řadových zaměstnanců. V posledních desítkách let se ve vyspělých zemích zažila představa, že snížení mezd zaměstnanců vede ke ztrátě motivace a v důsledku toho pak ke škodám vyšším, než jaký je užitek tohoto kroku. Logickým a jediným řešením pak je až demonstrativně výraznější snížení platů manažerů, než jaké je požadováno po řadových zaměstnancích. [6]

2.1.6.2 *Rizika politická*

Války a revoluce jsou rizika, na která se nelze z pozice podniku připravit, není možné je nijak systémově ovlivnit. Moderní doba ve vyspělých zemích ale přináší hlavně taková politická rizika, která je možné za prvé do značné míry předvídat a za druhé se jim lze alespoň v omezené míře bránit nebo minimalizovat jejich dopady na podnik samotný.

Jde především o rizika daňové sazby, které jsou někdy silnější a někdy naopak slabší, podle toho, jak se vyvíjí aktuální rozpočtová a ekonomická situace v konkrétní zemi. Během let 2008 – 2009 se většina evropských států dostala do situace, kdy svou protikrizovou politiku financovala z rozpočtových schodků, a proto pravděpodobnost toho, že ve druhé dekádě dvacátého prvního století zažije vyspělý svět tak výrazné období růstu, které umožní splatit tyto závazky bez daňových kroků – je velmi nereálné. [6]

2.1.7 **Globalizace světového obchodu**

Rozvoj daňové optimalizace nastal v souvislosti s globalizací světového obchodu. S nárůstem globalizace se světový kapitál velmi rychle přesouvá z jedné země do druhé, přičemž preferuje ty země, které mu nabídnou nejlepší podmínky. To, čím jsou daňově výhodné destinace atraktivní, je především nižší, či dokonce nulová míra zdanění příjmu z kapitálového zisku a dividend (na straně výnosů), respektive nižší náklad spojený s financováním dluhu (na straně nákladů).

Proto nadnárodní společnosti vytvářejí za pomoci renomovaných auditorských a konzultantských firem mnohdy složitou strukturu majetkového propojení se svými dceřinými společnostmi. Cíl je jednoduchý. Umožnit rychlé přesouvání svého kapitálu při globální expanzi a maximálně tak využít daňových výhod dané destinace. Daňové plánování a zvýhodnění je samozřejmě založeno výhradně na legální bázi, o kterou se starají daňoví poradci (auditorské a konzultantské firmy a renomované právní kanceláře). [22]

Fenomén globální finanční krize, podnikatelská a politická atmosféra, stejně jako obavy ze zvyšování daní se v loňském roce staly katalyzátorem zvýšeného zájmu českých i slovenských podnikatelů o přesun sídla do daňového ráje. V roce 2009 byl podíl firem „s vlastníkem v daňovém ráji“ 3,45 procent, což znamená 11 143 firem z celkového počtu 323 000 firem (v roce 2008 to bylo 2,87 procent). [19]

2.2 Restrukturalizace

Základní funkcí obchodní firmy je podnikatelská funkce, která se uplatňuje hledáním a využíváním možností zlepšovat hospodářské výsledky podniku, rozšiřovat jeho finanční a hmotné zdroje. Chod podniků je však nepřetržitě ovlivňován reálným ekonomickým životem, reálným ekonomickým prostředím, ekonomickými a mimoekonomickými faktory.

Krise firmy je na jedné straně důsledkem problémů podniku (porušení dynamické rovnováhy) a na druhé straně řešení krize je v obnově dynamické rovnováhy. Krize je proces, který začíná poruchami v platební schopnosti, pokračuje odbytovými potížemi, výrobními problémy a končí vyřešením všech problémů a uvedením podniku opět na vzestupnou křivku vývoje. Za krize jde o přizpůsobení se zhoršeným podmínkám realizace. Krizovým řízením označujeme řízení firmy za podmínek, které jsou kritické pro přežití, s cílem znovuobnovit všechny funkce podniku, včetně dosažení stanovených cílů podniku. Dříve, než se firma v krizi reálně ocitne, projevují se symptomy ukazující na poruchy ve výrobní, finanční, odbytové, a v dalších oblastech podnikové činnosti. [7]

Je nesporné, že sebelepší strategické záměry lze jen obtížně naplnit, pokud vnitřní procesy organizace nebudou probíhat racionálně, pokud organizace nebude využívat disponibilních zdrojů, pokud při provozu bude docházet k plýtvání a ztrátám a pokud bude ve srovnání s jinými organizacemi zaostávat. Vnitřní fungování organizace musí být předností, nikoliv brzdou realizace smělých strategických záměrů. Stejně jako jiné oblasti i vnitřní uspořádání organizací prochází řadou změn, jejichž cílem je zabezpečit, aby provoz (výkon) organizací byl: ekonomický, kvalitní a flexibilní. Stranou pozornosti manažerů by neměly (vedle obnovy, modernizace či rekonstrukce technického zázemí) stát záležitosti související s vnitřním uspořádáním, s využitím disponibilních zdrojů, s eliminováním vnitřních ztrát, s iniciací zlepšovacích aktivit atp. V řadě případů jde o jednoduchá, investičně nenáročná řešení, která v souhrnu mohou přinést nezanedbatelné přínosy. [16]

2.3 Reorganizace podniku

Reorganizací nazýváme jakoukoliv změnu v rozdělení odpovědnosti, v rozhodovací pravomoci nebo ve vztazích mezi funkcemi nebo procesy. Tyto změny probíhají ve společnostech téměř neustále. Mezi znaky špatné organizace patří pomalé rozhodování, mnoho nesprávných rozhodnutí, špatná spolupráce mezi linií a štábem, neschopnost využít nové příležitosti a nedostatek schopných vedoucích.

Provádění velkých změn ve společnosti by mělo mít vždy průkazné opodstatnění. Prvním krokem při plánování nové struktury je důkladná analýza dosavadní organizace. Musí se provést rozbor základních příčin nedostatků a zjistit, v jaké míře se na nedostacích podílejí chyby v reorganizaci a v jaké míře jiné příčiny. Rozbor výsledků ukáže změny, které by mohly být vhodné. [2]

2.3.1 Cíle reorganizace

Po rozhodnutí o reorganizaci se musí stanovit cíle změny. Může jít o tyto cíle [2]:

- snížit administrativní výdaje;
- přiblížit rozhodování k místu jeho provádění;
- umožnit největší možnou odpovědnost;
- zajistit lepší prostředky pro koordinaci;
- snížit zatížení nejvyššího vedoucího i ostatních vedoucích;
- zkrátit řetěz příkazů.

Někdy je cíl založen na dlouhodobém plánu společnosti a reorganizace má vytvořit takovou strukturu, která by umožnila vykonávat nové činnosti.

Jako cíl je nezbytně nutné stanovit limit pro maximální obsah počtu vedoucích zaměstnanců. Dále navrhnout vhodný systém správy společnosti a vypracovat zhodnocení dosavadní organizační struktury. [2]

2.3.2 Postup při reorganizaci

Pokud rozhodnutí uskutečnit reorganizaci již bylo učiněno, byly definovány cíle a omezení, vypadá postup při reorganizaci takto [2]:

- stanoví se osoby, které reorganizaci provedou;
- popíše se dosavadní organizace;
- naplňuje se optimální organizace;
- ideální předpoklad organizace se přizpůsobí současným možnostem (změna procesů);
- vypracuje se organizační schéma a příslušné organizační směrnice;
- vyhlásí a realizuje se plán reorganizace;
- musí se získat podpora lidí pro nová opatření.

Pro to, aby lidé přijali změnu, je třeba je získávat od samého začátku. Získání podpory musí zajišťovat určený pracovník, který zpracovává přehledy a plány. Poté se rozhodne o metodách rozboru dosavadní organizace a to tom, co je v současné době vhodné. Nakonec se změny vyhlásí a uvedou do chodu. [2]

2.3.3 Omezující podmínky pro reorganizaci

Kromě vyjasnění cílů podniku je nutné zohlednit ekonomické, technické a institucionální omezující podmínky pro reorganizaci. Nutné je také přihlížet ke schopnostem lidí, kteří jsou k dispozici.

Ekonomická omezení. Reorganizace může přinést zvýšení příjmů, z tohoto důvodu je nutné učinit opatření proti příliš rychlému stoupání nákladů na administrativu.

Technická omezení. Každá společnost je závislá na technice, kterou používá. Technika, dle nezávislých studií, ovlivňuje délku řetězů příkazů, rozpětí řízení, poměr počtu vedoucích ke všem zaměstnancům, poměr administrativních a výrobních zaměstnanců a ve výrobních útvarech poměr vedoucích s vysokoškolským vzděláním a bez něho.

Institucionální omezení. Vlášda se pomocí antimonopolních zákonů snaží ovlivňovat vedoucí při jejich rozhodování při organizaci společnosti, atp. [2]

2.4 Moderní organizační architektura

V oblasti organizace domácích firem, ani u managementu nadnárodních korporací, neexistují žádné ověřené postupy, s jejichž pomocí by se dala vytvořit organizační struktura zajišťující jejich efektivní fungování. I zde se musí vycházet z obecně platných zásad a je nutno určit: které činnosti je nezbytné vykonávat, jak budou jednotlivé činnosti seskupeny do určitých skupin (oddělení, útvarů), kdo řídí koho a jaké jsou jejich vztahy, jakou pravomoc přidělíme při vykonávání rozhodnutí, jaká budou pravidla a postupy, které zajistí, že všechny jednotlivé části firmy budou fungovat jako jeden výkonný celek. [12]

Jednotlivé vývojové fáze organizační struktury korespondují do jisté míry s popisem možných strategií vstupu na zahraniční trhy. Organizační struktura je ovlivněna následujícími faktory [12]:

- **Firemním posláním, zaměřením dlouhodobých cílů, popřípadě strategií.** Organizační struktura nadnárodních korporací se liší od firmy produkující pro domácí trh. Dále se bude odlišovat od jiných nadnárodních korporací, které zvolí jinou strategii.
- **Typem technologie, která je využívána v hlavní činnosti firmy.** Informace jsou levné a mohou být sdíleny v reálném čase, což vede k redukci celých útvarů (anebo k outsourcingu, k výrazným změnám v organizaci) a plochým organizačním strukturám.
- **Organizačním věkem, zkušenostmi a manažerskými schopnostmi.** Expanze firem nastává v čase spolu s akumulací zkušeností, s vědomím silných a slabých stránek firmy (SWOT analýza) a s organizačními schopnostmi nejvyššího výkonného ředitele (dále jen „CEO“). Výměna CEO vede zpravidla k celkové reorganizaci, která lépe odpovídá nově stanoveným cílům. Živelný růst organizací v čase vede k nefunkčnosti a vyžaduje „drastičtější“ restrukturalizaci.
- **Chováním konkurentů.** Změny v organizaci konkurence zapříčiňují obdobné změny v dalších konkurenčních firmách. Řada fúzí a akvizic v konkrétním odvětví průmyslu, které vedly k vytvoření dominantních firem, ovlivnila celé odvětví. I zbývající firmy podřídily organizaci, výrazněji zúžily portfolia výrobků a specializují se na hlavní produkt.

2.4.1 Organizační struktura a moderní nástroje managementu

Pyramidální charakter organizačních struktur se zrodil dlouhým vývojovým procesem. Byl však ovlivněn konkrétními ekonomickými, technologickými a sociálními vlivy okolí. Nejvhodnější je zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik odrážející náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc, členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře. [3]

Jednotlivé organizační struktury jsou charakteristické [3]:

- mírou centralizace, respektive decentralizace rozhodovací pravomoci a jejich umístěním ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti;
- členitostí, respektive počtem podřízených organizačních prvků pod vrcholovým managementem (kritérium rozpětí řízení);
- počtem hierarchií řízení;
- strmostí a plochostí organizačních struktur;
- časovým trváním (záleží, zda struktura má být dočasná nebo stabilní).

2.4.1.1 *Liniově štábní organizační struktura*

Je to nejrozšířenější forma víceliniové struktury. Obvykle vzniká, když strukturní útvar s liniovou pravomocí deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturní jednotky se štábním charakterem účastí na rozhodovacích procesech. Z původních štábních útvarů vznikají organizační jednotky s částečně liniovou a částečně štábní pravomocí. Zde je třeba určit, pro které činnosti platí jedna nebo druhá pravomoc. U podřízených jednotek může vznikat nebezpečí existence více liniových vedoucích, a tím nekonzistence ve vedení. Silnou stránkou liniově štábních struktur je jejich administrativní úkolová orientace, namísto orientace cílové. Má v sobě však i řadu pozitivních prvků, z vrcholové funkce jsou postupně odvozovány nižší úrovně až po nejnižší činnosti. Pro jejich výkon se zřizují funkční místa, tato místa mají svou pracovní náplň, činnosti, pravomoci a odpovědnosti, či mzdové ohodnocení. Jejím cílem je zajistit kvalitní, funkční organizovanost celého systému, který pomáhá odlehčit přetíženosti liniových manažerů. Tento typ uspořádání je typický pro velké průmyslové podniky (je zaveden také ve společnosti OKD). [3]

2.5 Firemní politika - kultura

Někdy je také nazývána podnikovou strategií a taktikou. Jde o formulaci cílů podniku a zásad, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Správně formulovaná a uskutečňovaná strategie podniku je základem, od něhož se odvíjí zaměření veškeré další činnosti – je to plánování do budoucna. [12]

Při formulování strategie [12]:

- nemůže jít pouze o strategii defenzivní, usilující pouze o přežití firmy, nýbrž o strategii ofenzivní, usilující o trvalý hospodářský růst v podmínkách konkurenčního boje;
- je nutné vymezení podniku vůči spotřebitelskému segmentu;
- je nutná její formulace v souladu se státní hospodářskou politikou. I když nejde o přímé direktivní řízení podniků, přesto firmy působí v konkrétním právním a ekonomickém prostředí, které je nutno znát a respektovat.

Při stanovení strategie se každý podnik [12]:

- musí rozhodnout, jakých příležitostí chce využít a jaká rizika je ochoten podstupovat;
- musí rozhodnout pro určitou velikost a strukturu a zejména pro správnou vyváženost mezi specializací, diverzifikací a integrací, jelikož rovnováha mezi nimi určuje rozsah podniku;
- musí rozhodnout mezi časem a penězi, mezi stavěním a opravami či zakoupením tzn., zda chce své cíle dosáhnout koupí, fúzí, nabytím podílů atp.;
- musí rozhodnout pro takovou organizační strukturu, která bude přiměřená jeho ekonomickým podmínkám, příležitostem a plánu výkonů.

2.6 Společenská odpovědnost podniku a etika

Koncept společenské odpovědnosti firem (Corporate Social Responsibility - CSR) se vyvíjí od sedmdesátých let minulého století. Neexistuje pro něj žádná jednotná definice. Je to dáno skutečností, že společenská odpovědnost firem fakticky nemá žádné konkrétní vymezující hranice a je založena na dobrovolnosti. Je trendem, který apeluje na změnu orientace firem z krátkodobých cílů na dlouhodobé, z maximálního na optimální zisk. Společensky odpovědné firmy se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, byly transparentní a obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení.

Konkrétně se společenská odpovědnost projevuje integrací pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie firmy na úrovni jejího nejvyššího vedení. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně "profit only" k širšímu pohledu v kontextu dnes často zmiňovaných tří „P“ - "people, planet, profit". Znamená fungování s ohledem na tzv. „triple-bottom-line“, kdy se firma soustřeďuje nejen na ekonomický růst, ale i na environmentální a sociální aspekty své činnosti. Neboť firma nefunguje izolovaně od okolního světa, ale je jeho přímou součástí. Navíc, hodnocení činnosti firmy jejím okolím a stav tohoto prostředí přímo ovlivňuje komerční úspěšnost firmy. [27]

Globalizace klade nesmírné nároky na manažery, a to i z pohledu respektování odlišných kulturních hodnot, které jsou usměrňovány v zájmu prosperity organizace a rozvoje lidí. Nejde ovšem o to měnit hodnoty, které lidé uznávají, ale zajistit, aby se jednání slučovalo s hodnotami organizace, které jsou v souladu s morálními hodnotami. V rámci hierarchické organizace jak nadřízení, tak i podřízení jsou bytostmi se stejnou důstojností v podmínkách vzájemné kooperace, to je základní princip manažerské etiky.[1]

Samotný pojem **obchodní etika** je definován jako kód jednání nebo univerzální morální hodnoty a principy, které se aplikují bez ohledu na rozdílnosti kulturní či náboženské.

Postoj společnosti vůči firemnímu chování se mění a vyžaduje od firem určitou společenskou odpovědnost nejen k životnímu prostředí, ale rovněž odpovědnost za poskytované produkty a služby a jejich vliv na zdraví člověka. Pojem společenská odpovědnost firem se začal používat od devadesátých let dvacátého století (nejdříve ve Velké Británii a později celosvětově). [12]

2.7 Zvyšování konkurenceschopnosti

Variabilita ekonomické reality, sílící globalizace, úsilí o hledání komparativních výhod i změny ve vnitřní situaci každé organizace vedou k překovávání řady donedávna skálopevných manažerských paradigmat a vyvolávají tlak na management organizací, který je nucen opustit pohodlný svět stability. Ty organizace, které se nezabývají inovacemi své produkce a setrvávají na tradičních přístupech řízení, budou mít vážné problémy se svou konkurenceschopností a ekonomickou prosperitou. [10]

Současné trendy ukazují, že realizace projektů, jež vedou ke zlepšování, může mít rysy pozvolného evolučního zdokonalování (kaizen) nebo dramatických změn (reengineering). Podstatou zlepšování je odstraňování chronických nedostatků v životě firmy. Příkladem chronických nedostatků může být nedostatečná kvalifikovaná struktura pracovních sil, opakované neshody v dodávkách od monopolního dodavatele, fyzické opotřebení výrobních zařízení, nevhodné materiálové toky atd. Díky odhalování tohoto typu nedostatků a řešení takových projektů, které je dokáží jednou provždy eliminovat, může firma dosáhnout nové úrovně pro regulaci jakosti. [10]

2.7.1 Gemba Kaizen a snižování nákladů na pracovišti

Gemba Kaizen zavádí do světa západní manažerské kultury nový pojem. **Gemba** znamená pracoviště či provoz a Gemba Kaizen vysvětluje, jak využít přístup postavený na zdravém rozumu a nízkých nákladech k řízení činností na pracovišti, kde vzniká přidaná hodnota. V japonštině znamená **muda** plýtvání a je to jakákoli činnost, která nepřidává hodnotu. V tomto pojetí ovšem náklady nesouvisí se snižováním nákladů, ale s jejich řízením. Bohužel mnoho manažerů se snaží snižovat náklady prostřednictvím propouštění, restrukturalizací a tvrdým vyjednáváním s dodavateli. Příležitosti ke snižování nákladů na pracovišti lze shrnout do termínu **muda**. Nejlepším způsobem, jak snižovat náklady na pracovišti, je omezit plýtvání zdroji.

Tyto činnosti jsou podstatné pro snížení nákladů: **zvyšování kvality** (zlepšení kvality je synonymem pro lepší výnosy); **zvyšování produktivity** (produktivita se zvýší, dosáhne-li se s nižšími vstupy stejných výstupů. Za vstupy považujeme lidské zdroje, energie, materiál); **snižování zásob** (zásoby zabírají místo, prodlužují dobu výroby, spotřebovávají finanční prostředky); **zkracování výrobní linky** (delší výrobní linky vyžadují více lidí, více rozpracovaných výrobků a delší dobu výroby); **zkracování doby prostojů** (nespolehlivé

stroje si vynucují vyšší počet rozpracovaných výrobků, vyšší objem zásob, více oprav); **omezování prostorových nároků výroby** (ušetřený prostor lze využít k přidání nových výrobních linek a k rozšíření výroby); **zkracování doby výroby** (kratší doba výroby znamená lepší využití a obrát zdrojů, vyšší pružnost v reagování na požadavky zákazníka a nižší provozní náklady).

2.7.2 Kaizen

Západní firmy se v japonském průmyslovém prostředí mohou naučit programu celopodnikového zdokonalení kvality, který je zaměřen na absolutní zdokonalení a neomezuje se pouze na kvalitu výrobků. Cílem je zdokonalit vše, co společnost dělá. **Strategie Kaizen** je nejdůležitějším pojmem japonského managementu – klíčem k japonskému hospodářskému úspěchu a konkurenceschopnosti. Kaizen znamená zdokonalení. Nejdůležitější rozdíl mezi japonskou a západní koncepcí ekonomického řízení je v tom, že Kaizen a jeho způsob myšlení je zaměřený na výrobní proces, ve srovnání se západním myšlením, zaměřeným výlučně na inovace a výsledky.

Kaizen začíná přiznáním skutečnosti, že každý podnik má problémy (kvalita, náklady, dodržování termínů) a tyto problémy řeší vytvořením firemní kultury, v níž může každý svobodně tyto problémy připustit. Kaizen vede ke způsobu myšlení, jenž je zaměřen na výrobní proces, a k systému řízení, který podporuje a uznává lidské úsilí, zaměřené na zdokonalování výrobních procesů. Kaizen znamená zlepšování a zdokonalování. Kaizen navíc znamená neustále probíhající zdokonalování týkající se všech, včetně manažerů a dělníků. Základním sdělením strategie Kaizen je, že ani jediný den by neměl proběhnout bez toho, aby kdekoli ve společnosti nedošlo alespoň k nějakému zdokonalení. [9]

Kaizen a systém zlepšovacích návrhů je aktivita managementu podniku, která se snaží zainteresovat zaměstnance do Kaizen, a to prostřednictvím zlepšovacích návrhů. Díky systému zlepšovacích návrhů se dělníci mohou na svém pracovišti účastnit programu Kaizen a sehrávat důležitou roli ve zvyšování standardů. Hybnou silou konkurenceschopnosti běžně jsou: cena, kvalita a úroveň služeb. Ale tam, kde firmy soutěží v otázce síly programu Kaizen, musí být zdokonalování a zlepšování neustále probíhajícím procesem (Continuous Improvement). Kaizen zaručuje, že neustálé zlepšování bude probíhat právě z důvodu neustálého zlepšování. Jakmile se hnutí Kaizen dá do pohybu, tento trend není možné zastavit. [9]

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

3.1 Restrukturalizace společnosti

Černé uhlí znali lidé už v pravěku. Organizovaná těžba však má v regionu poměrně krátkou historii trvající přibližně dvě stě let. Její počátky jsou spojeny především se jménem šlechtického rodu Larisch-Mönichů.

Zárodek pozdějšího OKD, a. s. (dále jen „OKD“) vznikl po druhé světové válce, kdy bylo tehdejších šest těžbařských společností postaveno pod národní správu pod hlavičkou Ostravsko-karvinských kamenouhelných dolů Ostrava. Koncern zahrnoval celkem třicet dva dolů, devět koksoven, deset báňských elektráren, železářny v Třinci či Vítkovicích a několik dalších průmyslových podniků. Nejvyšší produkce (24,7 milionů tun) bylo dosaženo v roce 1980. Státní etapa vývoje OKD byla ukončena 1. ledna 1991 jeho zrušením a zřízením akciové společnosti Ostravsko-karvinské doly.

Ukončení výše zmíněné státní etapy souviselo v průběhu devadesátých let s vlivem částečné privatizace OKD, především kupónové privatizace, kdy část akcií OKD získaly také obce. Díky odkupu akcií společnosti OKD, které nebyly ve vlastnictví státu, se v roce 1998 stala majoritním akcionářem společnost KARBON INVEST, a. s., která byla dříve vlastníkem Českomoravských dolů.

OKD poté zahájila proces restrukturalizace. Důlní i povrchové činnosti byly sloučeny do větších organizačních celků a byly vytvořeny vnitřní organizační jednotky (dále jen „VOJ“) a dceřiné společnosti OKD. [25]

Zásadními kroky v restrukturalizaci podniku byly: rychlý útlum ostravských dolů, následné snižování stavu pracovníků a postupná privatizace podniku. V období let 1990 – 2001 skončila těžba v ostravské a petřvaldské části revíru na území o velikosti 180 km². Samotný útlum hornictví, vyvolaný společenskými změnami, byl zahájen v roce 1990, usnesením vlády ze dne 19. prosince 1990 č. 356, o řešení rudného hornictví a realizaci útlumového programu pro odvětví rudného hornictví v České republice. [28]

Rozhodnutím vlády České republiky, konkrétně usnesením č. 691 ze dne 9. prosince 1992, došlo ke schválení výchozích podmínek pro realizaci restrukturalizace uhelného průmyslu pro léta 1993 – 1996. [28]

Tímto okamžikem byl započat útlum dolů v ostravské pánvi, v rámci společnosti OKD se jednalo o následující doly [28]:

- Důl J. Šverma, 1. ledna 1992 – 31. prosince 1993;
- Důl Ostrava, 1. července 1992 – 31. července 1995;
- Důl Heřmanice, 1. července 1993 – 31. července 1996;
- Důl Odra, 1. července 1994 – 31. prosince 1996.

Přes specifické problémy útluhu v průběhu jeho realizace dospěl útlum hornictví do fáze, kdy jsou převážně realizovány sanační a likvidační práce, kontroly zlikvidovaných důlních děl, likvidace povrchových objektů, vypořádání důlních škol a úhrada sociálně-zdravotních dávek horníkům.

Rok 1994, 9. únor, se spojil s usnesením č. 70 vlády České republiky, jež v návaznosti na řešení problematiky severomoravského regionu a s přihlédnutím k pozitivnímu průběhu restrukturalizace uhelného průmyslu v této oblasti, schválilo opatření ke zlepšení hospodaření v akciové společnosti Ostravsko-karvinské doly Ostrava a účast státu do výše 500 milionů korun. [28]

K naplnění prvního restrukturalizačního kroku společnosti, vytýčeného na valné hromadě již v roce 1998, došlo v prosinci 2001 uzavřením jednání s vládou České republiky. [26]

Následně vláda České republiky svým usnesením č. 453 ze dne 9. května 2001, vyjádřila souhlas s realizací „Programu restrukturalizace OKD“, to vše v souladu se zákonem 77/1997 Sb., o státním podniku. V souladu s tímto programem, z majetku společnosti OKD, byl vyčleněn majetek utlumovaných dolů, na kterém byla vyhlášena likvidace útluhu (viz usnesení vlády z 8. září 1999 č. 912). Tento majetek, soustředěný na odštěpném závodu Důl Odra (týká se lokality Jeremenko, lokality Ostrava – Ostravské dílčí pánve, lokality Žofie, lokality Fučík – Petřvaldské části pánve, lokality František, lokality Orlovské jámy a lokality Paskov) byl převeden na státní podnik Diamo za symbolickou jednu korunu. Státní podnik Diamo vytvořil pro zajištění technické likvidace, zahlazování následků hornické činnosti a úhrad sociálně zdravotních nákladů v útluhové části OKD svou organizační jednotku – odštěpný závod. Společnost OKD zůstala příjemcem dotace na útlum dolů ze státního rozpočtu (viz Usnesení č. 912) pouze u dobývacích prostorů, které zůstaly v jeho majetku a příjemcem dotace na obligatorní sociálně zdravotní náklady, vyplývající z usnesení vlády České republiky ze dne 8. září 1999 č. 913. [28]

Po ukončení restrukturalizace společnosti OKD bude zbytková majetková účast státu v očištěné společnosti privatizována. Pro OKD tento krok znamenal, že od počátku roku 2002 hospodaří pouze na činných dolech v revíru, kterými byly doly Darkov, Lazy a Čs. armáda v karvinské části a Důl Paskov na Frýdecko-Místecku. [26]

Zejména s ohledem na vstup České republiky do Evropské unie vláda České republiky přijala usnesením vlády České republiky ze dne 23. dubna 2003 č. 395 "Návrh spoluúčasti státu na dokončení restrukturalizace uhelného průmyslu". V tomto materiálu jsou definovány takové možnosti finanční účasti státu (veřejné podpory) od roku 2004, v rámci dokončení restrukturalizace uhelného hornictví České republiky, které jsou v souladu s pravidly Evropské unie o státní podpoře uhelnému hornictví a zajistí pro těžební společnosti minimalizaci rizik vyplývajících ze vstupu České republiky do Evropské Unie. Jde zejména o zrušení dovozních limitů a tím otevření trhu s černým uhlím, kdy lze předpokládat snahu o prosazení vnitrouňijního uhlí (především polského černého uhlí) a černého uhlí ze třetích zemí na českém trhu. [23]

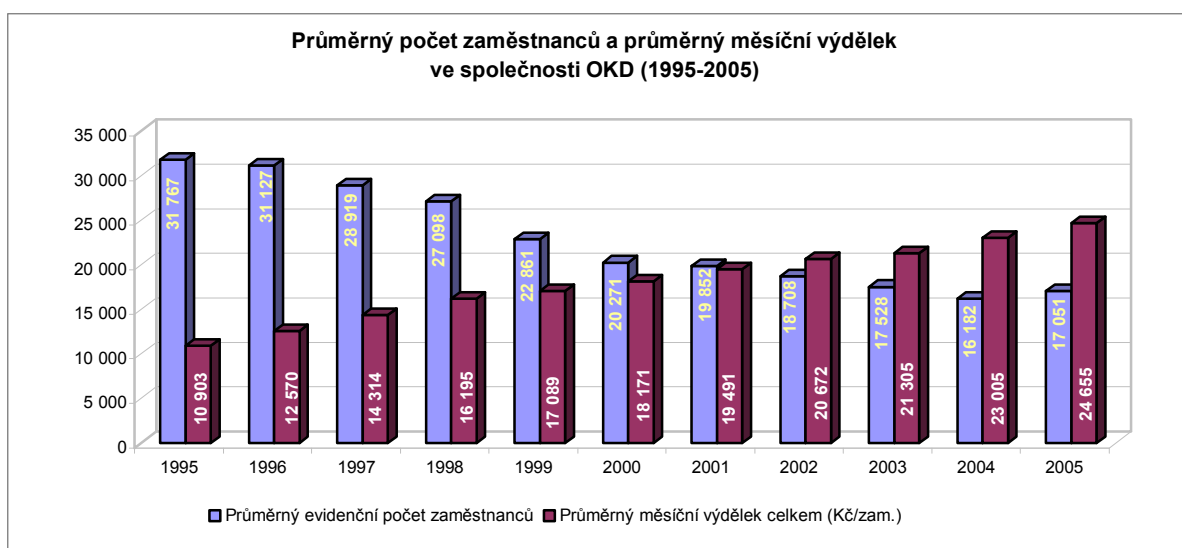
Usnesením vlády České republiky ze dne 12. listopadu 2003 č. 1128 byl schválen program dokončení restrukturalizace uhelného hornictví, a to s účinností od 1. ledna 2004. Provedená restrukturalizační opatření vedla k naprostému oddělení utlumovaných lokalit s již ukončenou těžbou od privátních těžebních společností a jejich soustředění do určených státních podniků v útlumu. Byla schválena aktualizace postupu zahlazování následků hornické činnosti. V souladu s výše uvedenými skutečnostmi dochází ke změně systému financování procesu útlumu hornictví. Finanční prostředky ze státního rozpočtu na útlum hornictví jsou od roku 2004 poskytovány výhradně za účelem zahlazování následků hornické činnosti, a to pouze státnímu podniku DIAMO. Ostatním organizacím provádějícím hornickou činnost budou i nadále poskytovány finanční prostředky pouze na odstraňování ekologických škod způsobených touto činností, a to z prostředků získaných jako úhrada za vydobyté nerosty dle zákona č. 44/1988 Sb., o ochraně a využití nerostného bohatství (horní zákon), ve znění pozdějších předpisů, a úhrada obligatorních sociálně-zdravotních dávek horníkům podle zákona č. 154/2002 Sb., o přechodném financování některých sociálně zdravotních dávek horníků (sociálně-zdravotní dávky horníkům s nárokem od 1. ledna 1993 budou hrazeny z financí těžebních podniků). [23]

Ve Výroční zprávě společnosti OKD, a. s., členu koncernu KARBON INVEST, a. s. za rok 2003 se můžeme dočíst, že valná hromada společnosti schválila v prosinci 2003 prodej uzavřeného Dolu Barbora státnímu podniku DIAMO k 1. lednu 2004, kdy s touto částí

společnosti převzal státní podnik DIAMO i sociální centrum pro výplatu sociálně-zdravotních dávek bývalým zaměstnancům společnosti. Tím byly ukončeny restrukturalizační procesy vedoucí k samostatnosti společnosti a byla odstraněna závislost na poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky křešení důsledků těžby na zdraví horníků v minulosti. [26]

Společnost KARBON INVEST, a. s. na podzim roku 2004 odkoupila státní podíl a stala se hlavním akcionářem OKD (celkem 95,89 procent akcií). Ještě téhož roku získala většinový podíl v koncernu KARBON INVEST, a. s., společnost RPG Industries Ltd., která je vlastněna skupinou mezinárodních institucionálních a soukromých investorů. [25]

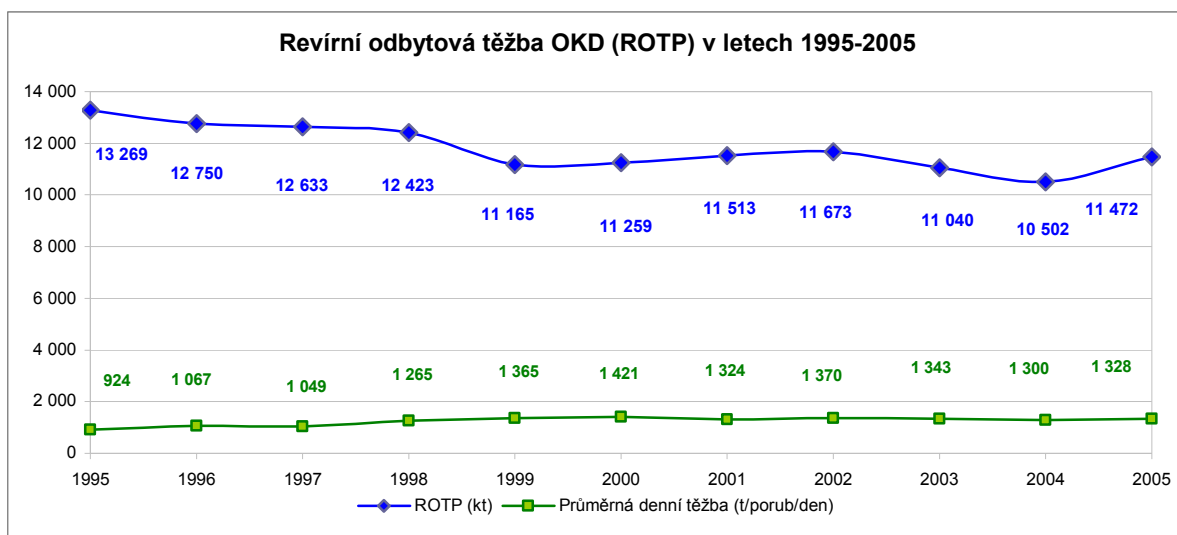
Dne 1. července 2005 se společnost OKD sloučila mimo jiné se společností ČMD, a. s., a tím se stal součástí OKD od rozhodného dne také Důl ČSM. V prosinci 2005 představenstvo OKD schválilo záměr rozdělení společnosti. Hlavní (těžební) činnost přešla na nástupnickou společnost OKD. Ostatní činnosti, které přímo nesouvisejí se základní těžební činností, byly v rámci rozdělení vyčleněny do dalších společností. [25]



Graf 3.1: Průměrný počet zaměstnanců a průměrný měsíční výdělek ve společnosti OKD v letech 1995–2005

Zdroj: vlastní zpracování

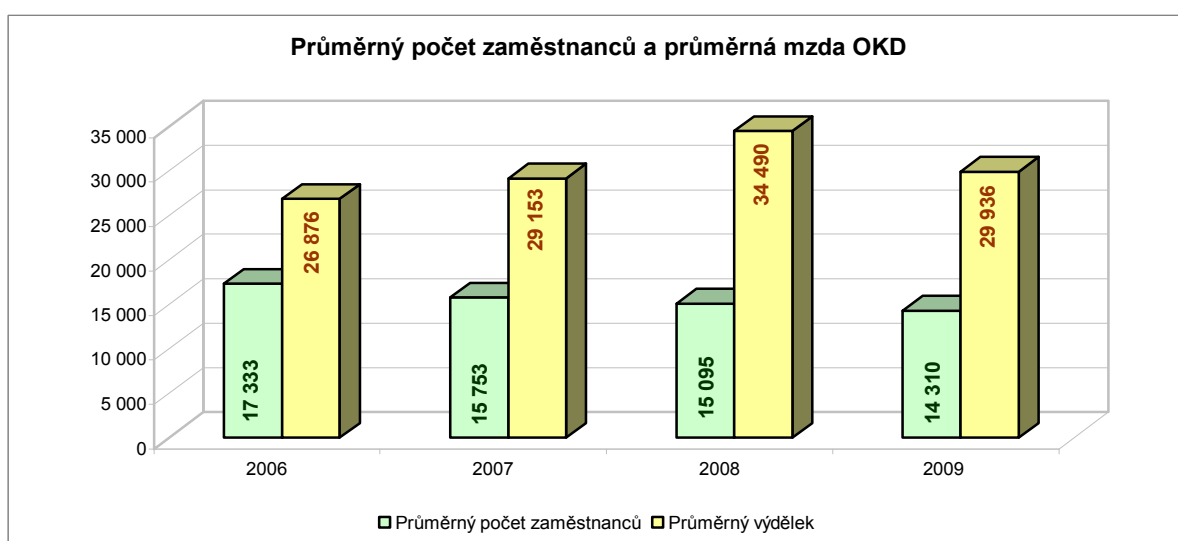
Graf 3.1 naznačuje, že období devadesátých let minulého století bylo spojeno ještě s jistou mírou přezaměstnanosti. Společnost OKD měla v roce 1995 celkem 31 767 zaměstnanců s průměrným výdělkem 10 903 korun českých. Trend zaměstnanosti je poměrně pravidelně klesající a trend průměrného měsíčního výdělku je pravidelně rostoucí. Společnost OKD po dlouhá léta vykazuje jedny z nejvyšších průměrných výdělků v regionu.



Graf 3.2: Revírní odbytová těžba OKD v letech 1995 - 2005

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.2 znázorňuje, že poptávka po černém uhlí v letech 1995 až 2005 byla téměř stabilní. Období socialismu, kdy se dobývalo uhlí, aniž by po něm byla poptávka, je dávno pryč. Těžba se odvíjí od poptávky a konkrétních kontraktů uzavřených s odběrateli. [26]

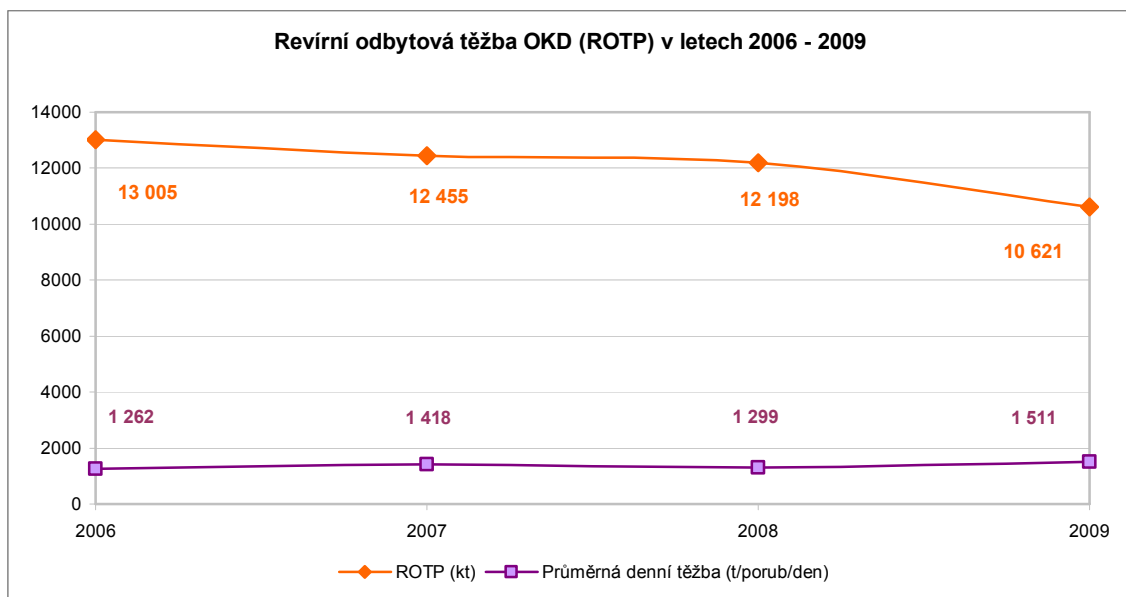


Graf 3.3: Průměrný počet zaměstnanců OKD a průměrná mzda v letech 2006 – 2009

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.3 výstižně popsal období let 2006 až 2009 v oblastech zaměstnanecké a mzdové politiky společnosti OKD. Společnost prošla restrukturalizací a počty zaměstnanců jsou téměř stabilní bez razantního snižování. Průměrná mzda, vykazovaná ve společnosti, je stále jedna z nejvyšších v regionu. Velmi pozitivní byl rok 2008, kdy společnost vykazovala jeden z největších zisků ve své historii a svým zaměstnancům výrazně zvedla

příjmy. Rok 2009 je poznamenán celosvětovou finanční krizí, společnost OKD přistoupila k razantním formám úspor a šetřila i v mzdové oblasti. [26]



Graf 3.4: Revírní odbytová těžba OKD v letech 2006 – 2009

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.4 znázorňuje období 2006 - 2009 v revírní odbytové těžbě, těžba má klesající charakter, souvisí s technologickými možnostmi strojního zařízení a s poptávkou po uhlí. Zařízení v dolech OKD je třeba obnovit a dostat na světovou úroveň, což s sebou přinese velké finanční náklady, ale na druhou stranu dojde k optimalizaci těžby uhlí a navýšení produktivity práce. ROTP společnosti OKD za rok 2009 zaznamenala hluboký pokles (vliv světové finanční krize a z důvodu nízké poptávky po uhlí). [26]

Investiční skupina RPG Industries dokončila v září roku 2006 proces restrukturalizace společnosti OKD, který probíhal více než rok a půl. Posledními úkony v harmonogramu změn byla obměna složení statutárních orgánů, ukončení působnosti transformačního manažerského týmu a zároveň vyčlenění té části skupiny, která bude od tohoto okamžiku připravována pro vstup na kapitálové trhy. Strategické činnosti, reprezentované společností OKD a dále společnostmi OKD, Doprava (stále je členem NWR Transportation, vlastněné RPG Industries) a OKD, DPB (v roce 2008 se společnost stala součástí nadnárodní společností Green Gas International B.V., stále vlastněnou RPG Industries) byly začleněny do nově vzniklé společnosti New World Resources (dále jen „NWR“) registrované v nizozemském Amsterdamu. Tato společnost je plně vlastněna RPG Industries SE, vlastník OKD se tedy nezměnil. [20]

Umístění strategických společností do jediného subjektu bylo nezbytným krokem souvisejícím s přípravami na budoucí vstup OKD na burzovní trhy v Londýně, Praze a Varšavě. V první fázi procesu byly koncentrovány a zjednodušeny vlastnické vazby uvnitř skupiny, kterou původně tvořilo více než padesát společností. Zároveň byly postupně vypuštěny všechny mezičlánky, které existovaly mezi vlastníky a společnostmi OKD – výsledkem této fúze se stala nově vzniklá evropská společnost RPG Industries SE se sídlem v Limassolu na Kypru. [20]

Restrukturalizace celé skupiny RPG nadále pokračovala, přičemž těžba černého uhlí a produkce koksu v České republice a Polsku byly soustředěny do společnosti New World Resources, která se tak stala jedním z největších producentů černého uhlí ve střední Evropě. Společnost NWR je stoprocentním vlastníkem společnosti OKD. [20]

V roce 2007 se společnost OKD zaměřila na dvě klíčové aktivity. První z nich byla pokračující restrukturalizace zaměřená na hlavní předmět činnosti, tedy těžbu uhlí, a zásadní obměnu na místech vyššího managementu společnosti. Druhou bylo zahájení rozsáhlého procesu modernizace těžební technologie ve všech důlních provozech. Tato posledně zmíněná aktivita nejenže zvýší bezpečnost práce zaměstnanců, ale umožní také společnosti OKD dobývat uhlí ve stále větších hloubkách prostřednictvím nejmodernějšího vybavení i v oblastech, které dříve byly považovány za nevytěžitelné. [26]

Představenstvo společnosti OKD rozhodlo o ukončení těžby uhlí na závodě Dukla (v té době již závod Dukla patřil pod Důl Paskov), a to s datem zahájení technické likvidace od 1. ledna 2007. [26]

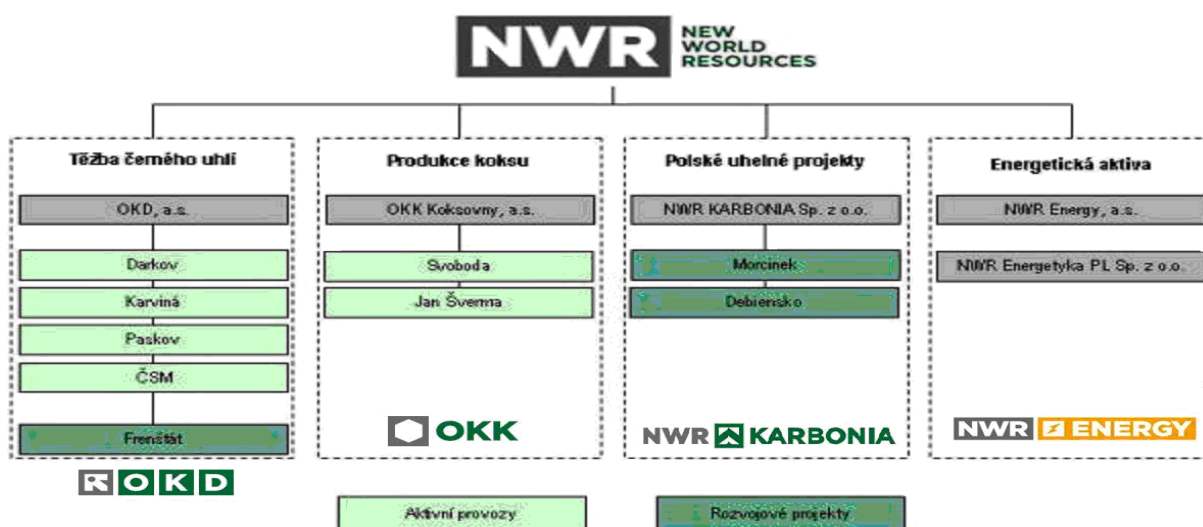
Na jaře roku 2008 byly akcie společnosti NWR úspěšně uvedeny na burzy v Praze, Varšavě a Londýně. Díky tomuto kroku se stala skupina NWR, a tím i společnost OKD, ještě silnější a stabilnější. Výnosy, které NWR získala z této nabídky cenných papírů, se použily na plánované investiční programy. Součástí veřejné nabídky cenných papírů společnosti OKD je i pokračování v procesu restrukturalizace a reorganizace společnosti. [26]

V roce 2008 došlo ke sloučení všech energetických aktiv a převedení na sesterskou společnost NWR Energy, a. s. Zároveň byl dokončen prodej dceřiné společnosti OKD, BASTRO, a. s., kterou nyní ovládá americká společnost BUCYRUS, jež je zároveň jedním z hlavních dodavatelů důlních technologií. Další částí restrukturalizace bylo odštěpení dceřiné společnosti OKD, Rekultivace ze struktury společnosti OKD. [26]

3.2 Skupina New World Resources N. V.

New World Resources N. V. (dále jen „NWR“) těží prostřednictvím své dceřiné společnosti OKD, největší černouhelné těžební společnosti v České republice, kvalitní koksovatelné a energetické uhlí pro středoevropský ocelářský a energetický průmysl. NWR má v rámci střední Evropy strategickou polohu a svou produkci dodává prestižním zákazníkům v regionu. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří Arcelor Mittal Steel, U.S. Steel, Voestalpine, Moravia Steel, ČEZ, Dalkia, Verbund a Dunaferr.

V současné době těží společnost NWR na území České republiky, v rámci své regionální růstové strategie má dále rozpracovány dva rozvojové projekty v Polsku. [24]



Obrázek 3.1: Organizační struktura skupiny NWR, před outsourcingem NWR Energy [24]

Výše uvedený obrázek 3.1 je zjednodušeným organizačním schématem společnosti NWR. Společnost je rozdělena do čtyř základních sekcí [24]:

- **Těžba černého uhlí.** Jedná se o společnost OKD, skládající se v současné době ze čtyř činných dolů a zakonzervovaného Dolu Frenštát, ve kterém se zatím uhlí netěží.
- **Produkce koksu.** Tuto oblast zabezpečuje koksovna OKK Koksovny, a. s., která má dva činné závody.
- **Rozvojový projekt těžby v Polsku.** Projekt je logickým vyústěním a využitím partnerství přes hranice. Jedná se o Důl Morcinek a Důl Debiensko. Oba doly jsou součástí NWR Karbonia.
- **Energetická aktiva.** Souvisí se založením společnosti NWR Energy, která má za úkol zajišťovat prodej energetických médií jak pro skupinu NWR, tak pro firmy, veřejný sektor i domácnosti (v lednu 2010 byla prodána společnosti Dalkia ČR).

3.2.1 Výhody plynoucí ze sídla NWR v Nizozemí

Společnost NWR má sídlo v Amsterdamu v Nizozemí. Důvody pro přesun sídla jsou daňové výhody, legislativa, daleko kvalitnější ochrana vlastněného majetku a anonymita. Z daňových výhod vedou zejména: úspory na daních z dividend, či z prodeje podílu v dceřiných firmách. Akcionáři firem se sídlem v Nizozemí totiž dividendy nedaní, zatímco u nás z každé stokoruny skončí patnáct korun ve státní pokladně. A nedaní ani prodej podílů v dceřiných firmách.

Usídlení společnosti NWR právě v Nizozemí má hlavní důvod v tom, že patří mezi další společnosti, kterým přestává vyhovovat zvyšující se česká byrokracie, vysoké daně a malá ochrana domácích podniků a jejich investic. [21]

3.3 Těžební společnost OKD, a. s.

Společnost OKD je pružná a neustále se přizpůsobuje turbulentnímu prostředí, celosvětovým globalizačním tendencím a moderním trendům v oblasti managementu. Společnost vlivem plnění projektu restrukturalizace prošla mnoha změnami, odprodala své dceřiné společnosti. Nyní má pouze jednu, a to OKD, HBZS, a. s. Jejím hlavním posláním je poskytování báňských záchranných služeb (jsou nedílnou součástí hornické činnosti), jelikož zachraňuje lidské životy a majetek při haváriích, včetně poskytování první pomoci v podzemí, dále zdolává havárie (důlní zápary, vznícení uhlí), či odstraňuje následky havárií. Její postavení i úkoly jsou stanoveny horním zákonem, vyhláškou Českého báňského úřadu o báňské záchranné službě a služebním řádem schváleným Českým báňským úřadem.

Vrcholný management společnosti OKD je tvořen generálním ředitelem a sedmi odbornými řediteli. Každý z ředitelů má jasně stanovené kompetence (plné moci, podpisový řád společnosti, organizační řád). Za provoz pěti VOJ je přímo zodpovědný provozní ředitel OKD. Dalším odborným ředitelem je technický ředitel, který má na starosti důlní technologie, zařízení atp. Jménem společnosti jedná v celém rozsahu představenstvo. Za představenstvo jedná předseda představenstva nebo místopředseda představenstva (ten je zároveň ředitelem pro rozvoj a strategii) samostatně. [25]

Aktuální organizační schéma společnosti OKD ke dni 1. březnu 2010 je přílohou č. 1 této diplomové práce. Ze schématu vyplývá, že součástí společnosti OKD jsou čtyři činné doly: Důl ČSM, Důl Darkov, Důl Paskov a Důl Karviná. [25]

3.3.1 Předchůdci Dolu Karviná

Hlavním tématem mé diplomové práce byla složitá reorganizace, na jejímž konci bylo založení nové organizační jednotky – Dolu Karviná, který vznikl 1. dubna 2008 sloučením Dolu Lazy a Dolu ČSA. Historie Dolu ČSA a Dolu Lazy byla ve zkratce takováto [11]:

Důl ČSA

V roce 1856 bylo zahájeno hloubení jámy Jindřich a jámy Františka. Důl Karel byl založen v roce 1859, v roce 1860 vznikl Důl Jan a v roce 1870 Důl Hlubina. 31. prosince 1951 sloučením dolů Jindřich, Františka, Hlubina a Jan-Karel do jednoho podniku vznikl Důl Čs. armáda. Těžba v jednotlivých lokalitách byla postupně utlumována (Hlubina v roce 1963, Františka v roce 1964, Jindřich v roce 1995) a využitelné části jejich důlních polí byly přičleňovány k Dolu Jan-Karel.

K 1. červenci 1995 byl k Dolu ČSA připojen také Důl Doubrava. Tento důl byl založen v roce 1854, kdy vznikla jáma Eleonora, v roce 1855 pak vznikla jáma Versuch, která byla později přejmenována na Bettinu (podle jména Rothschildovy dcery, Rothschild byl prvním majitelem a zakladatelem dolu). V roce 2005 byl zahájen útlum povrchových provozů (především úpravny) závodu Doubrava a 23. října 2006 v 15:30 hodin byla odstřelena skipová jáma č. 1 (Bettina) závodu Doubrava. Těžba uhlí na závodě Doubrava byla ukončena v roce 2007. Jako poslední byla zasypána jáma Eleonora, a to 17. února 2010.

Důl Lazy

Budování Dolu Lazy bylo zahájeno v roce 1890, tehdejší název byl Nová jáma. V roce 1950 došlo jeho k přejmenování na „Důl Antonín Zápotocký“ a v roce 1991 důl získal současný název Lazy. 1. července 1995 došlo ke sloučení dolů Lazy, Dukla a František do jednoho odštěpného závodu pod názvem Důl Lazy.

Těžba uhlí na Františku byla ukončena v roce 1999. Po zastavení těžby na Dole František byl tento závod převeden roku 1999 k Dolu Odra, odštěpný závod (v současnosti spadá pod státní podnik Diamo).

Důl Dukla byl v rámci útlumu začleněn od 1. února 2006 pod Důl Paskov, od 1. ledna 2007 probíhala postupná technická likvidace dolu, poslední vozík uhlí vyvezli horníci na povrch 10. ledna 2007 a historie dolu byla završena dne 19. června 2008, a to odstřelem skipové věže (nyní lokalita spadá pod státní podnik Diamo).

4 APLIKAČNÍ ČÁST

4.1 Nastartování strukturálních změn ve společnosti OKD, a. s.

Rok 2007 byl pro celkovou reorganizaci společnosti zásadním. V červnu 2007 představenstvo společnosti na svém pravidelném jednání jmenovalo s platností od 1. července 2007 do funkce nového generálního ředitele. Generální ředitel zároveň vykonává funkci předsedy představenstva OKD a disponuje bohatými manažerskými zkušenostmi nabytými v mezinárodních uhelných společnostech. Představenstvo v OKD dosud plnilo nevýkonnou funkci. Jmenováním nového generálního ředitele došlo k posílení role představenstva v každodenním řízení společnosti.

Generální ředitel okamžitě začal podnikat zásadní kroky, související s komplexní reorganizací OKD a jejich důlních podniků, snížením nákladovosti důlní činnosti, modernizací technického zařízení – jež je zásadní pro celkovou optimalizaci těžby černého uhlí v OKD.

Hlavní cíle nového předsedy představenstva OKD byly nastaveny takto:

- nejdůležitější je oblast bezpečnosti práce „Safety 2010“;
- program optimalizace produktivity (dále jen „POP 2010“);
- důležitou oblastí jsou náklady, proto také byl odstartován projekt, který je nazván „Iniciativa pro trvalé zlepšování“, který probíhá v celé společnosti;
- poslední velkou oblastí je změna firemní kultury, souvisí s firemní vizí a zapojením zaměstnanců do změny kultury společnosti.

V dubnu 2010 generální ředitel OKD vyhlásil nový program „Perspektiva 2015“, který navazuje na výsledky dosažené v programu „POP 2010“ a „Safety 2010“. Prvních pět písmen ve slově PERSpektiva odkazuje na pět klíčových prvků, na které se bude v příštích letech OKD zaměřovat, jsou to:

- People/lidé,
- Efficiency/produktivita,
- Reserves/zásoby,
- Safety/bezpečnost,
- Predictability/předvídatelnost.

Nasazení nových technologií POP, jejichž technická úroveň je srovnatelná s technologiemi používanými ve světovém hornictví, vytvořilo základní předpoklady k dosahování lepších výsledků v oblasti bezpečnosti i k dalšímu růstu výkonových parametrů (produktivita práce, důlní výkon). Investice do obnovy technologií budou pokračovat i nadále, ročně se bude jednat cca o jednu miliardu korun. Cílem je dosažení růstu produktivity práce zhruba o čtyři procenta ročně a do roku 2015 se počítá se zvýšením hodnoty vytěžených tun/zaměstnanec/směna ze 4 na 5 procent. [18]

4.1.1 Safety 2010

Společnost OKD v roce 2008 vyhlásila program ke zvýšení bezpečnosti práce a provozu „Safety 2010“, jehož součástí jsou jak pravidelná školení zaměstnanců, zaměřená na bezpečnost a hygienu práce, tak i obnova a nákup nových osobních ochranných pracovních pomůcek. Tento projekt vyžaduje nemalé finanční prostředky, konkrétně za roky 2008 – 2009 společnost OKD investovala do této oblasti půl miliardy korun. [25]

Vývoj sledovaných klíčových ukazatelů bezpečnosti a úrazovosti v OKD (včetně zaměstnanců dodavatelských organizací) vykazuje od roku 2007 příznivé hodnoty. Dochází k výraznému meziročnímu poklesu počtu registrovaných pracovních úrazů, v roce 2008 o 20 procent a v roce 2009 o 17 procent. [18]

U příčin pracovních úrazů převažuje špatně nebo nedostatečně odhadnuté riziko, porušování pracovní kázně postiženým, nepředvídatelné riziko práce nebo selhání lidského činitele. Pracovní podmínky se výrazně zlepšují, a to zejména postupným nasazováním nových technologií světových parametrů do podzemí a také zaváděním nových a moderních osobních ochranných pracovních prostředků i měřicí a indikační techniky. [25]

4.1.2 Program optimalizace produktivity

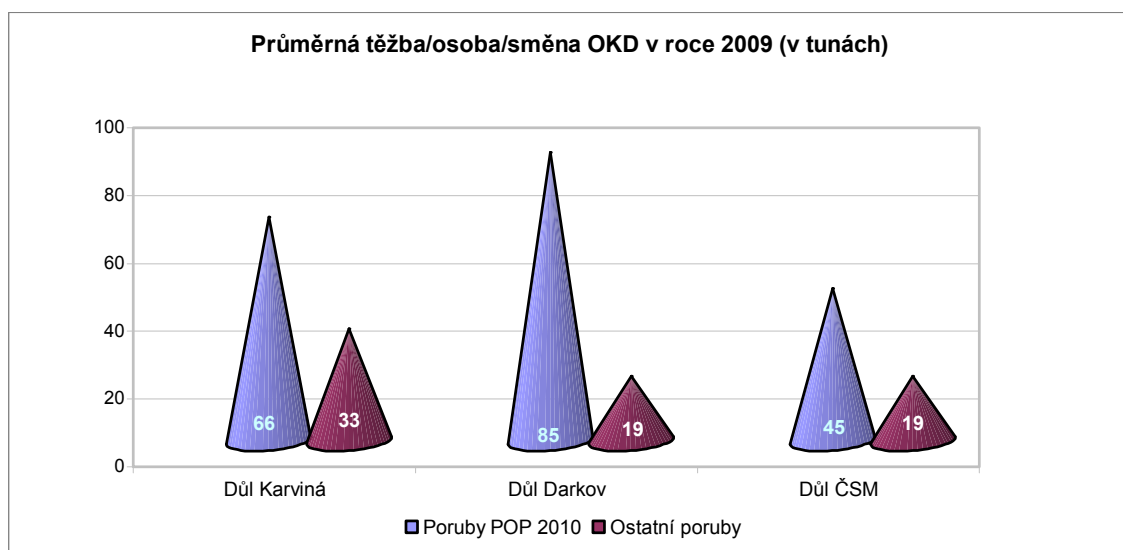
Rok 2007 byl pro další vývoj a rozvoj společnosti OKD klíčový ze dvou důvodů: vlastníci společnosti schválili rozsáhlý program investic do modernizace důlních razicích a těžebních technologií POP 2010 a zároveň potvrdili záměr stát se lídrem černouhelného hornictví ve střední a východní Evropě.

Počínaje rokem 2008 dochází v OKD k razantní obměně základních těžebních technologií. Jedná se o výztuže s vysokou únosností, moderní dobývací kombajny, razicí techniku a pluhové technologie pro dobývání nízkých slojí. Do POP 2010 také patří zakoupení moderních klimatizačních jednotek, které budou nainstalovány v technologických komplexech. OKD bude disponovat moderními technologiemi umožňujícími dobývání slojí o mocnosti od 0,8 do 6,0 metrů.

V současné době je POP 2010 rozdělen na dvě etapy. Cílem je podstatně zlepšit produktivitu práce a těžít více uhlí pomocí technologie lépe přizpůsobené jak proměnlivým slojím, tak stávajícím i budoucím požadavkům na podstatně vyšší únosnost v hloubkách kolem tisíce metrů. Tento rekordní investiční projekt tak podstatně prodlouží životnost všech dolů. I když to není tak dlouho, co se vedení společnosti OKD začalo připravovat na postupné snižování těžby s cílem utlumit všechny doly v horizontu deseti let, došlo k revizi důlně-technických plánů, které teď zahrnují těžbu uhlí na dobu dalších nejméně dvaceti let.

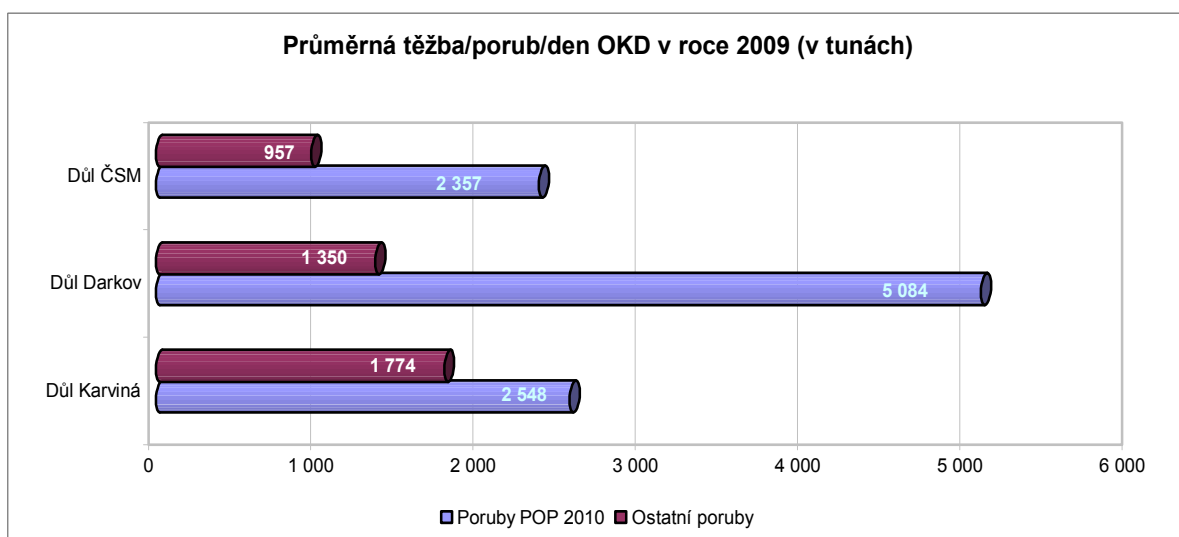
Celkový rámec investic pro první a druhou fázi projektu POP 2010 počítá s částkou téměř 9 miliard korun (334,6 milionů EUR). [26]

Z důvodu zajištění financování nových stěnovacích sad, pořizovaných v rámci druhé fáze investičního programu POP 2010, společnost NWR uzavřela rámcovou smlouvu o úvěru ve výši 141 milionů EUR na období devíti let se syndikátem bank vedeným Euler Hermes, jež je exportní úvěrovou agenturou („ECA”) Spolkové republiky Německo. Úvěr pokrývá 85 procent nákladů na nákup stěnovací techniky a dalšího příslušenství. Lhůta pro čerpání úvěru končí v červnu 2010 a NWR jej splácí v sedmnácti pravidelných pololetních splátkách. Úspěšné jednání o úvěru potvrzuje silnou hotovostní pozici NWR, a také stabilní podporu bank i v současných tržních podmínkách. [24]



Graf 4.1: Průměrná těžba/osoba/směna v OKD v roce 2009

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.2: Průměrná těžba/porub/den v rámci OKD v roce 2009

Zdroj: vlastní zpracování

Grafy 4.1 a 4.2 srovnávají stará zařízení s novými nasazenými technologiemi programu POP 2010. Průměrná denní produkce s novými dobývacími kombajny byla přibližně o 145 procent vyšší. Celkově vedla realizace programu POP 2010 v roce 2009 k navýšení celkové produktivity v porubech OKD přibližně o 15 procent ve srovnání s rokem 2008. [24]

4.1.3 Continuous Improvement

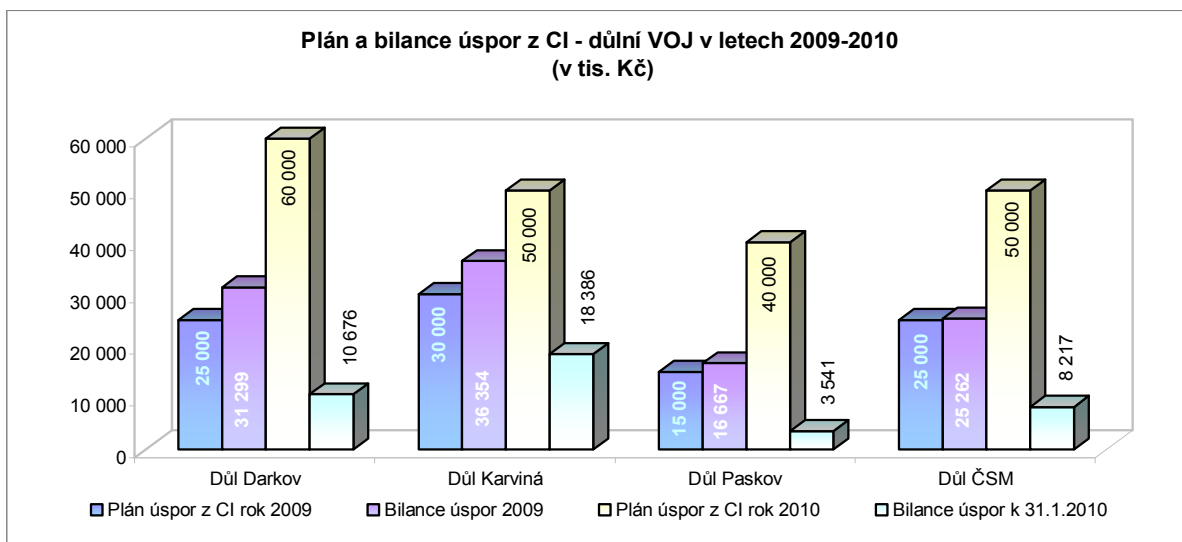
Vedení společnosti OKD při hodnocení výsledků svých VOJ došlo k závěru, že je nedostatečně využíván potenciál vlastních pracovníků a jejich zkušeností. Zavedením Continuous Improvement (systém trvalého zlepšování, založený na principech Kaisen) umožní každému zaměstnanci spolupodílet se na zefektivňování práce vhodnými nápady, společnosti umožní vybrat nejpřínosnější nápady k rychlé realizaci, autorovi podílet se na zavádění nápadu. Je to také cesta, jak zaměstnance motivovat ke (Kaisen) zlepšování. [18]

Continuous Improvement je jedním z důležitých nástrojů řízení, jak dosáhnout vyšší provozní efektivity a zlepšení výsledků hospodaření, a tak získat lepší a stabilnější pozici na trhu, zvýšit svoji konkurenceschopnost a zajistit větší jistotu zaměstnání pro své zaměstnance. [18]

V říjnu 2009 po provedené analýze zahájila společnost OKD implementační část projektu Continuous Improvement, jehož cílem je především další zvyšování bezpečnosti, zlepšování pracovních podmínek a také snížení energetické i materiálové náročnosti výroby. [11]

Program Continuous Improvement společnosti OKD má dvě základní části: Optimalizace prostřednictvím projektů (dále jen „Optimalizace“) a Systém trvalého zlepšování. Optimalizace vychází z přístupu „shora dolů“ (od vedoucích pracovníků k jejich podřízeným). Hlavním zdrojem „nápadů“ je optimalizační tým, složený ze specialistů (napříč důlními profesemi), který má za úkol výrazně zlepšit výkonnost v rámci předem definovaných oblastí a dosáhnout tak značných úspor a zlepšení. Systém trvalého zlepšování je oproti Optimalizaci založen na přístupu „zdola nahoru“. Jeho základem je aktivní zapojení, co největšího množství pracovníků do procesu zlepšování, a to prostřednictvím podávání jednotlivých specifických myšlenek a nápadů. Cílem jsou drobná a dílčí zlepšení.

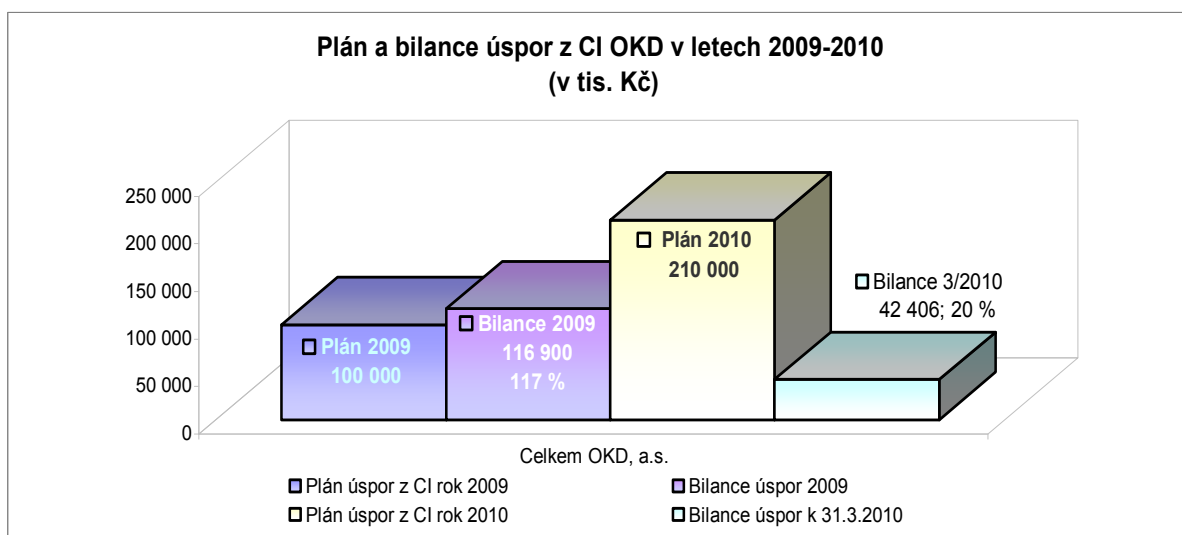
V projektu nechybí ani motivační faktor. Za každý dobrý a proveditelný nápad dostane jeho autor odměnu ve výši tisíc korun. Autory nápadů ocení firma také dodatečně po jejich úspěšné realizaci. Odměnu dostanou i zaměstnanci (včetně dodavatelů), kteří budou nápady a projekty realizovat, podle toho, jak velkého zlepšení se podaří skutečně dosáhnout. V roce 2010 vedení společnosti OKD připravilo pro autory nápadů na zlepšení v rámci Continuous Improvement mimořádnou soutěž, v jehož finále výherce obdrží poukaz na mimořádnou odměnu v hodnotě 200 000 korun k nákupu osobního automobilu Škoda Fabia. Na důlních VOJ se bude soutěžit o zájezd, televizi nebo notebook. [18]



Graf 4.3: Srovnání plánu a skutečnosti (bilance) úspor důlních VOJ z Continuous Improvement v letech 2009 – 2010

Zdroj: vlastní zpracování

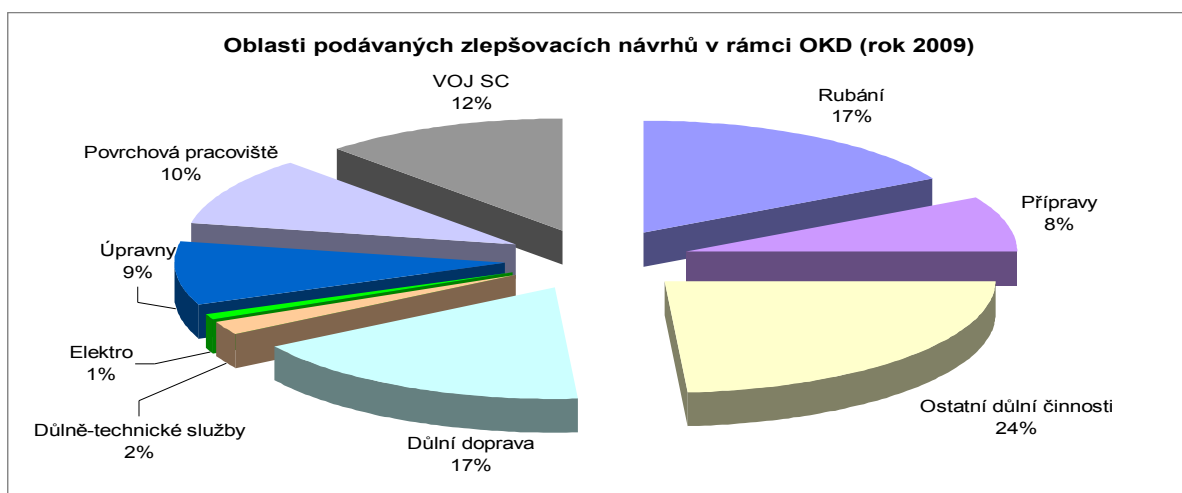
Dle grafu 4.3 rok 2009 naplnil očekávání, jelikož jednotlivé důlní VOJ překročily plán úspor plynoucích z Continuous Improvement. Nejlépe na tom byl Důl Karviná, který plán nastavený na 30 milionů korun překročil o 21 procent. [11]



Graf 4.4: Plán a bilance úspor OKD z Continuous Improvement v letech 2009 – 2010

Zdroj: vlastní zpracování

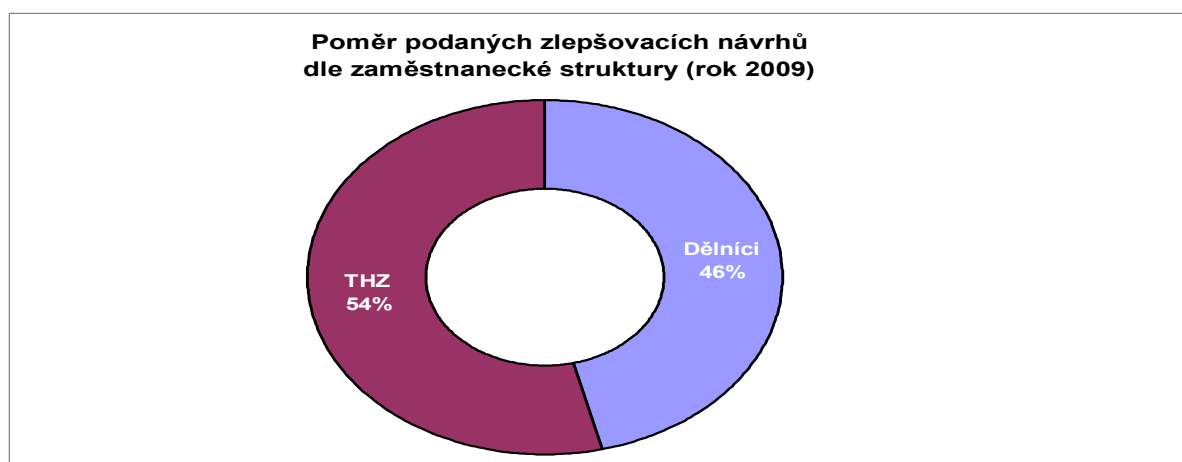
Společnost v roce 2009 plánovala úspory z Continuous Improvement (viz Graf 4.4) ve výši 100 milionů korun, ale plán byl splněn na 117 procent. Rok 2010 je nastaven na 210 milionů korun, k 31. březnu 2010 je plán plněn na 20 procent. [11]



Graf 4.5: Oblasti podávaných zlepšení v rámci Continuous Improvement v roce 2009

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.5 procentuálně vyhodnocuje jednotlivé oblasti podávaných zlepšovacích návrhů v rámci společnosti OKD. Zásadní oblastí (souvisí s předmětem podnikání) je oblast rubání, kde bylo podáno 17 procent zlepšení, ostatní důlní činnosti se podílí 24 procenty a za zmínku stojí také oblast důlní dopravy se svými 17 procenty. [11]



Graf 4.6: Poměr podaných zlepšovacích návrhů v roce 2009

Zdroj: vlastní zpracování

To, že Continuous Improvement zlepšení se netýká pouze THZ, jasně znázorňuje graf 4.6, kde vidíme, že dělníci podali 46 procent zlepšovacích návrhů. [11]

4.1.3.1 *Continuous Improvement na Dole Karviná*

Z detailní analýzy vyplynula zjištění, že provozní výkon Dolu Karviná je uspokojivý, objemy těžby jsou vysoké (souladné s poptávkou po uhlí na trhu) a náklady jsou přísně řízeny (souvisejí s produktivitou práce). Vedení dolu směřuje ke zvyšování výkonu, je operativní, a průběžně sleduje a vyhodnocuje plnění cílů formou dílčího plnění a zpětné kontroly. Direktivní řízení usnadňuje rychlé zavádění změn směrem k nižším stupňům řízení. Jednotlivým oblastem řízení jsou přiděleny cíle, termíny jejich realizace a funguje průběžná kontrola jejich plnění. [11]

Na Dole Karviná je mnoho příležitostí ke zlepšení. Pro oblast objemu výroby je podstatné (přínos cca 300 – 600 tisíc tun/rok) [11]:

- **Zvýšení provozního času porubů.** Snížením času prostojů, dále vlivem snížení doby překližu porubů (v současnosti činí cca 90 dnů na 1 překliz), a vlivem zkrácení prováděných činností v rámci preventivní údržby.
- **Zvýšení rubáňového výkonu.** Týká se objemu výkonu na provozní hodinu (nutná analýza a následná eliminace možných příčin).
- **Produkce úpravny.** Kapacity úpraven byly projektovány pro vyšší výstupy. Z ekonomického hlediska je zásadní snížit podíl uhlí v hlušíně, a s tím přímo souvisí snížení provozních nákladů. Cílem je snížení podílu uhlí cca o jedno procento, což s sebou nese přínos cca dalších 40 000 tun/rok navíc, bez dalších dodatečných nákladů.

Společnost OKD rozhodla v roce 2010 využít nabídky renomované firmy Häuser – Silma Gradient a proškolení management jednotlivých dolů a určené zaměstnance středního managementu s cílem zvýšit konkurenceschopnost celé společnosti, vtáhnout zaměstnanců do procesu neustálých změn a zesílení zásad firemní kultury. Lektory jsou Ing. Stanislav Häuser, CSc., specialista na implementaci systémů managementu změn; Ing. Andrej Kopčaj, CSc., uznávaný odborník v oblasti managementu a autor knih „Košatění bohatství“, „Řízení proudu změn“ nebo „Spirálový management“ a PhDr. Petr Klamta, psycholog – konzultant v oblasti manažerských dovedností.

Na Dole Karviná bylo v roce 2009 realizováno 37 projektů, které přinesly kromě finančních odměn také zlepšení pracovních podmínek, zlepšení výrobních parametrů, úsporu energie nebo snížení materiálové náročnosti. V neposlední řadě byly řešeny i projekty pro zvýšení úrovně bezpečnosti a hygieny práce na důlních pracovištích. [11]

4.1.4 Změna firemní kultury

Přeměna těžební společnosti OKD v moderní světovou firmu stále pokračuje. Rok 2009 byl spojen s celkovou změnou vizuálního stylu společnosti. Od začátku roku používá společnost OKD nové logo, změnila image internetových stránek a oživila firemní týdeník Horník.

Doposud používaly jednotlivé doly svá historická označení, která neměla žádné společné prvky. Nová loga dolů s významným jednotícím prvkem mají zaměstnance i veřejnost upozornit, že všechny doly patří do jedné společnosti OKD největšího zaměstnavatele v regionu. Zavedení nové korporátní identity zahrnovalo změny stovek vizitek, vytvoření nových dopisních papírů, nové označení budov a mnoho dalších změn. [18]

V souvislosti s přechodem na novou korporátní firemní kulturu, společnost OKD pořádá pro své zaměstnance speciální semináře „Firemní kultura“. Tyto semináře bude průběžně absolvovat tisíc zaměstnanců společnosti OKD. Celkem proběhne čtyřicet seminářů, kterých se vždy zúčastní skupina dvaceti pěti zaměstnanců, tyto skupiny budou průřezové, týkají se THZ, důlních i povrchových dělníků (z Dolu Karviná bude tento seminář absolvovat celkem dvě stě sedmdesát pět zaměstnanců).

Cyklus seminářů byl zahájen v březnu 2009. Prioritně jsou vybíráni zaměstnanci z výroby a produktivních kont, např. vedoucí výroby, pole, úseků, revírníci, mechanici, předáči, ti budou dále doplněni zaměstnanci z ostatních útvarů. Organizaci seminářů zajišťuje Centrum sdílených služeb - Nábor a rozvoj. Cílem semináře je zaměstnance seznámit se zavedením korporátní firemní kultury, jejími principy, pravidly vzájemného jednání. Probírá se a nacvičuje práce v týmu, vštěpují se zásady typu: selhání jednotlivce ovlivní výsledky celého týmu; práce v týmu nesouvisí se ztrátou osobní zodpovědnosti. [11]

Dále došlo na definování základních pojmů [11]:

- vize, směr do budoucna;
- strategie, cesta k dosažení vize;
- principy, jejichž stanovení nám pomůže řídit chování, které podporujeme;
- stanovení manažerských nástrojů.

Součástí je také diskuse se zástupci vrcholového managementu OKD, kteří zaměstnance informují o tom, co společnost připravila pro zlepšení firemní kultury [11]:

- dlouhodobou perspektivu zaměstnání ve stabilní a prosperující společnosti;
- nadstandardní podmínky v oblasti finanční, pracovní;
- společnost bere za svou povinnost poskytovat kvalitní ochranné pracovní pomůcky, a tím se klade důraz na bezpečnost a hygienu práce;
- společnost bere za svou povinnost usnadňovat zaměstnancům práci, a to investováním do nákupu nových technologií, strojů a zařízení;
- podpora vzdělávání svých zaměstnanců atp.

4.2 Společenská odpovědnost společnosti OKD, a. s.

Společnost OKD si postupně vydobyla vstřícnou pozici, respektovanou i tiskem a novináři. S nimi otevřeně komunikuje i během tragických událostí spojených s těžbou uhlí, vydává tiskové zprávy, natáčí rozhovory.

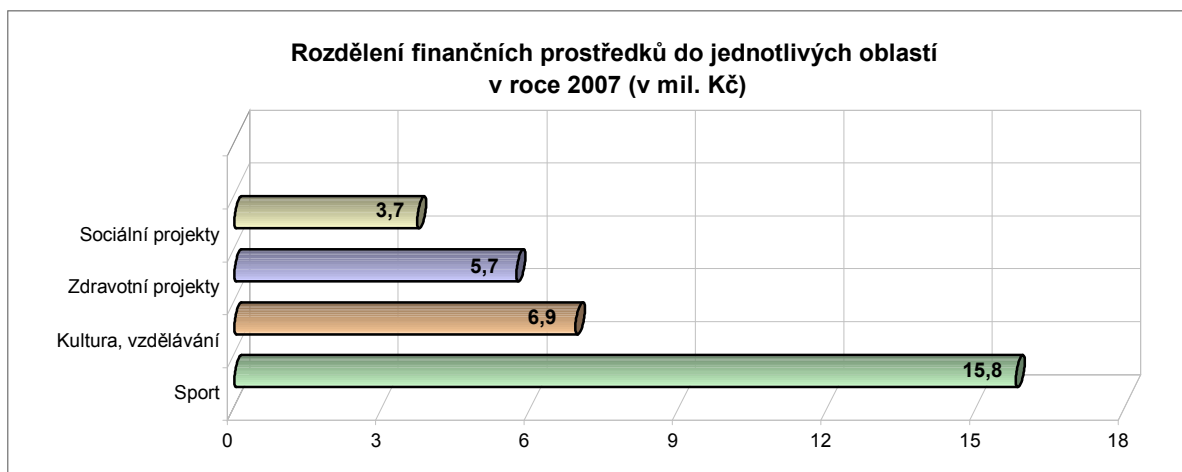
Dalším krokem v prohlubování své politiky otevřenosti a transparentnosti byl duben 2008, kdy se OKD stala členem Těžební unie, oborové organizace zastupující těžaře, univerzity, muzea i výrobce technologií pro těžební průmysl.

Poslední aktivitou v této oblasti byl 26. duben 2010, kdy se společnost OKD stala zakládajícím členem nové platformy Byznys pro společnost, založené po vzoru britské organizace Business in the Community, vedené korunním princem Charlesem. Hlavním cílem této aliance je podílet se na zlepšení společenské odpovědnosti českých podnikatelů. Dalšími prémiovými členy je dalších 16 společností, např. ČEZ, Česká spořitelna, T-Mobile nebo Plzeňský Prazdroj.

OKD si je vědoma své společenské odpovědnosti, a proto každoročně věnuje úsilí i finanční prostředky na podporu projektů, které pomáhají především v Moravskoslezském kraji České republiky.

Rok 2007

V roce 2007 bylo vyčleněno pro tyto účely 35,3 milionů korun na sponzoringové a dárcovské aktivity, jejímž hlavním účelem byla podpora kulturních, sportovních, vzdělávacích či dalších projektů.



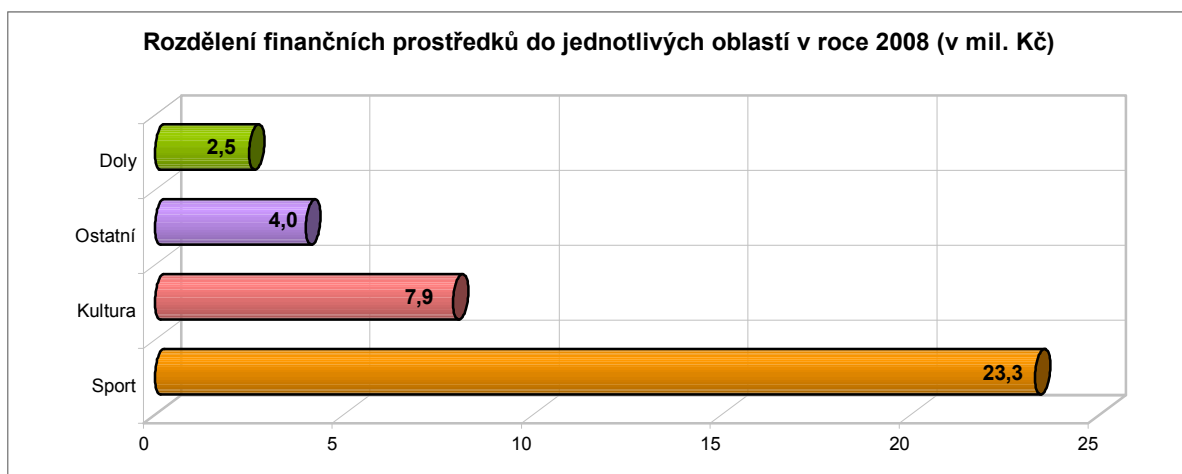
Graf 4.7: Rozdělení finančních prostředků společnosti OKD v roce 2007 do jednotlivých podporovaných oblastí

Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu 4.7 v roce 2007 společnost OKD na rozvoj sportovních aktivit přispěla 15,8 milionů korun. OKD je sponzorem házenkářského týmu HCB OKD Karviná, fotbalového týmu MFK OKD Karviná, či tenisového klubu SK Slávia Orlová. Dalšími oblastmi podpory jsou kultura a vzdělávání. Pro tuto oblast bylo uvolněno 6,9 milionů korun na projekty jako je festival Colours of Ostrava, podpora Regionální knihovny Karviná či VŠB-TU Ostrava. Zdravotní projekty vyčerpaly 5,7 milionů korun, byla například podpořena Karvinská hornická nemocnice, Městská nemocnice Ostrava či Český červený kříž Ostrava. Na sociální projekty bylo přispěno 3,7 miliony korun. Jako příklad bych uvedla Občanské sdružení Svatá Barbora či Výbor dobré vůle Olgy Havlové. [26]

Rok 2008

Hlavními prioritami sponzoringové strategie pro rok 2008 byly oblasti sportu a kultury. Na sponzoringové aktivity společnost OKD vymezila 37,7 milionů korun, čímž podpořila celkem 39 kulturních, sportovních, vzdělávacích a dalších prostředků. Z celkové částky získal každý činný důlní podnik po 0,5 milionů korun, vlivem toho došlo k podpoření dalších 58 projektů. [26]



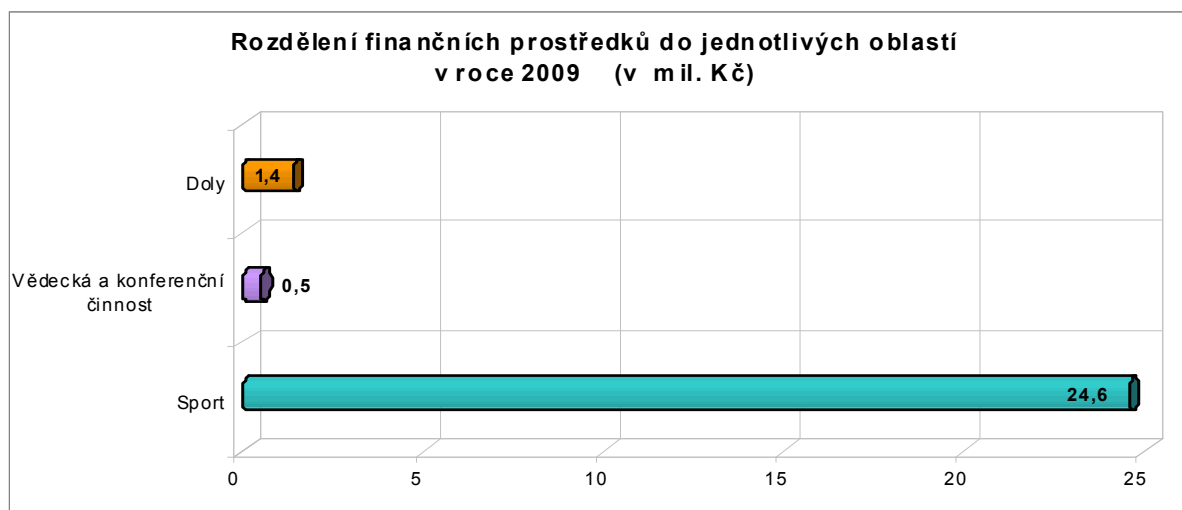
Graf 4.8: Rozdělení finančních prostředků společnosti OKD do jednotlivých oblastí v roce 2008

Zdroj: vlastní zpracování

Také rok 2008 je spojen se zásadní podporou sportovních projektů (viz graf 4.8). Společnost OKD kromě tradiční podpory házenkářského týmu HCB OKD Karviná a fotbalového týmu MFK OKD Karviná také například podpořila Mistrovství České republiky v jízdě minikár či Slezský pohár amatérských cyklistů. Celková částka vyčerpaná pro sport činila 23,3 milionů korun. Pro oblast kultury bylo vyčleněno 7,9 milionů korun, byl podpořen projekt mezinárodního hudebního festivalu Colours of Ostrava nebo projekt mezinárodního divadelního festivalu Shakespearovské slavnosti. Na ostatní projekty byly darovány 4 miliony korun, patří zde např. podpora Karvinské hornické nemocnice, Fakultní nemocnice v Ostravě-Porubě nebo partnerství při mezinárodní konferenci o uhlí, průmyslu a energetice, Coaltrans 2008. [26]

Rok 2009

OKD v roce 2009 vyčlenila ze svého rozpočtu 25,1 korun. Prostřednictvím těchto finančních prostředků bylo podpořeno 5 sponzoringových projektů. Prioritními oblastmi pro rok 2009 byly sport a vědecká a konferenční činnost. [26]



Graf 4.9: Rozdělení finančních prostředků společnosti OKD do jednotlivých oblastí v roce 2009

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.9 lze vidět, že rok 2009 je spojen s úspornými opatřeními souvisejícími se zásahem světové finanční krize - společnost OKD oproti roku 2008 přidělila pro tyto účely o 12,6 milionů korun méně. Hlavními sponzorovanými oblastmi jsou opět sportovní aktivity, kde bylo věnováno celkem 24,6 milionů korun. V oblasti sportu OKD tradičně podpořila házenkářský tým HCB OKD Karviná, fotbalový tým MFK OKD Karviná. Společnost OKD byla také hlavním partnerem bowlingového turnaje – „Bowling CUP“ (dříve Pohár týdeníku Horník).

V oblasti vědecké a konferenční činnosti společnost OKD podpořila na podzim 2009, jako hlavní partner, „Setkání vědecké rady VŠB-TU Ostrava“ při příležitosti 160. výročí založení školy, jež proběhlo za účasti zástupců největších podniků Moravskoslezského kraje a také významných světových vědeckých kapacit z USA, Japonska nebo Austrálie. Hradec nad Moravicí a Ostrava loni hostili čtvrtý ročník Mezinárodní konference báňských záchranářů (IMRB). Významným partnerem akce byla společnost OKD, která poskytla 0,5 milionů korun. Doly společnosti OKD v roce 2009 podpořily 58 projektů v kulturní, sportovní a sociální oblasti, a to celkovou částkou 1,4 miliónu korun. Za zmínku stojí podpora extraligových hokejistů HC Třinec, generální partnerství tradičního běhu Frýdkem-Místkem s názvem „Hornická desítka“ nebo spolupořádání dětského dne v Karviné. [26]

4.2.1 Filantropické aktivity a Nadace OKD

Své filantropické úsilí se společnost OKD dne 25. ledna 2008 rozhodla postavit na pevném základě a vytvořit systém podpory veřejně prospěšných aktivit v regionu prostřednictvím samostatné firemní nadace – Nadace OKD. Společnost OKD je jejím zřizovatelem, ale také největším dárce (v roce 2008 to bylo 74 milionů korun). Cílem Nadace OKD je podporovat a rozvíjet duchovní a humanitární hodnoty, životní prostředí, vzdělání, sportovní či kulturní aktivity a oblast sociálně-zdravotních služeb.

Nadace OKD své cíle naplňuje pomocí čtyř grantových programů. Granty „**Pro zdraví**“ se týkají podpory zdraví a sociální péče. Další grant „**Pro radost**“, podporuje kulturní vyžití, vzdělání a rozvoj regionu (včetně hornických tradic). Třetí grant „**Pro budoucnost**“ se zaměřuje na podporu životního prostředí. Poslední oblastí je pomoc neziskovým organizacím při zpracování evropských projektů a následně při získávání dotací z Evropské unie – to v rámci grantu „**Pro Evropu**“. Výši rozdělených prostředků se Nadace OKD řadí mezi největší firemní nadace v České republice. Správní rada nadace vypisuje grantová řízení pro každý z pilířů nadačního programu samostatně, obvykle jednou ročně.

Nadace OKD také provádí další veřejně prospěšné aktivity, tyto aktivity byly nastartovány v roce 2009. Mezi nejdůležitější patří Krizový fond určený k podpoře v mimořádných situacích. Jedná se o nástroj, jak rychle dostat prostředky k potřebným lidem, během neočekávaných či rozsáhlých krizových situací. Neprobíhá zde obvyklé grantové řízení, o podpoře rozhoduje správní rada nadace podle konkrétní situace. Od zahájení tohoto fondu nastaly jen dvě situace, kdy se Nadace OKD rozhodla reagovat: poprvé při povodních v červnu 2009 a krátce nato při katastrofálním důlním neštěstí ve slovenské Handlové. [25]

Nadace OKD v roce 2008 podpořila celkem 403 projektů v celkové výši 62,16 milionů korun a v roce 2009 celkem 205 projektu v celkové částce 36,78 milionů korun.

Nadace OKD	Rok 2008		Rok 2009	
	Počet podpořených projektů	Podpora (v Kč)	Počet podpořených projektů	Podpora (v Kč)
Pro zdraví	167	25 806 222	77	14 068 423
Pro radost	147	14 583 274	47	5 290 200
Pro budoucnost	69	20 145 719	49	12 698 639
Pro Evropu	20	1 624 300	21	1 982 123
Krizový fond	-	-	2	900 000
Celkem	403	62 159 515	205	36 781 385

Tabulka 4. 1: Podpořené projekty Nadace OKD v letech 2008 – 2009

Zdroj: vlastní zpracování

I do této oblasti zasáhl vliv finanční krize, jež ovládla celý rok 2009 (viz tabulka 4.1). Rozdíl oproti roku 2008 je téměř poloviční. Podpora v nejvyšší míře směřuje do pilíře „Pro zdraví“ a „Pro budoucnost“. V roce 2009 byla zahájena činnost Krizového fondu, který byl čerpán v částce 900 tisíc korun. [11]

Vzorový projekt roku 2008

Nadace OKD v roce 2008 v rámci pilíře „Pro radost“ podpořila projekt „Podpora dosažení vzdělání a rozvoje osobnosti dítěte“ Občanského sdružení Svatá Barbora celkovou částkou 500 tisíc korun. Občanské sdružení Svatá Barbora se všestranně stará o děti, kterým při výkonu hornického povolání zahynul otec. V současné době sdružení pečuje o cca stovku dětí z České republiky, Polska a Slovenska. Hlavním cílem je umožnit dětem plnohodnotné vzdělání a zapojení do života, a to financováním nákladů souvisejícím se vzděláním, podílí se na úhradě řidičských kurzů, rekvalifikačních kurzů, zájmových kroužků. Také přispívá studentům na nákup počítače nebo notebooku. [11]

Vzorový projekt roku 2009

Dne 18. dubna 2009 v rámci akce Den s Nadací OKD v ostravské ZOO byla právě díky podpoře Nadace OKD otevřena kopie amazonského pralesa, ten nese název Malá Amazonie. Malou Amazonii budou obývat druhy zvířat doposud v ostravské ZOO nechované. Přestavba přišla na 1,9 milionů korun, Nadace OKD přispěla grantem ve výši 1,5 milionů korun, zbylou část uhradilo Statutární město Ostrava. [11]

4.2.1.1 Významná prestižní ocenění

Společnost OKD získala v dubnu 2009 několik významných ocenění v celostátní soutěži Zlatý středník 2008, která je považována za nejprestižnější hodnocení firemních tiskovin a internetových stránek. Druhé místo v kategorii firemní profil obsadila publikace Nadace OKD, speciálními certifikáty ocenila porota kvalitu týdeníku Horník, internetových stránek a výroční zprávy.

V červnu 2009 společnost OKD získala ve čtvrtém ročníku soutěže Česká cena public relations první místo v jedné z hlavních kategorií (Společenská odpovědnost a filantropie). Ocenění získala společnost OKD za způsob, jakým představila své nadační, rekultivační a další veřejně prospěšné aktivity široké veřejnosti.

Další ocenění přišlo v říjnu roku 2009, kde společnost OKD uspěla se svými komunikačními projekty na mezinárodním festivalu ve slovinském Portoroži. Prestižní ocenění Golden Drum (Zlatý buben) získala za náborovou kampaň 2008.

TOP Filantrop Česká republika se zabývá otázkou společenské odpovědnosti firem. Žebříček je vyhlášován Fórem dárců ve spolupráci s Czech TOP 100. Cílem je zjištění největších firemních dárců, kteří dárcovství a společenskou odpovědnost považují za důležitou součást svých podnikatelských aktivit. Společnost OKD v roce 2009 díky celkovému darované částce 78,5 milionů korun – získala druhé místo (hned po společnosti ČEZ).

Další ocenění v letech 2008 – 2010 společnost OKD získala za umístění v žebříčcích Czech Top 100 nejvýznamnějších a Czech Top 100 obdivovaných firem v České republice. V žebříčku Czech Top 100 nejvýznamnějších firem pro rok 2008 se umístila celkově na 12. příčce a na 3. místě v hodnocení podle přidané hodnoty. Nejvyšší příčku v oboru svého podnikání (v kategorii Dobývání nerostných surovin) obsadila společnost OKD v žebříčku Czech Top 100 obdivovaných českých firem v roce 2009, toto prvenství si OKD obhájila i pro rok 2010. [25]

4.2.2 Etický kodex

Chování managementu a zaměstnanců společnosti OKD se řídí etickým a obchodním kodexem. Jeho součástí jsou oznamovací mechanismy, které zaměstnancům umožňují sdělit své obavy související s jednáním OKD, jejich představitelů a zaměstnanců přímo předsedovi představenstva OKD, příslušnému nezávislému členovi představenstva a určenému zástupci společnosti zodpovědnému za etické otázky. Cílem výše uvedených opatření je zajištění vyváženého vztahu mezi společnostmi, osobami, které ji fakticky tvoří nebo mají vliv na její hospodaření, případně dalšími zainteresovanými osobami. [26]

Společnost OKD v roce 2008 zmodernizovala a zaktualizovala pravidla svého Etického kodexu tak, aby se tento dokument stal účinným nástrojem ke zlepšení firemní kultury uvnitř společnosti i ve vztahu k jejímu okolí. Každá VOJ a dceřiná společnost má anonymní boxy na podávání anonymních či oficiálních podnětů či stížností ze strany zaměstnanců. [25]

4.3 Dopad finanční krize na společnost OKD, a. s.

Rok 2009 byl spojen s pojmem „nejistota“. Krizová strategie společnosti OKD se zakládá na předpokladu, že uhlí je a stále bude potřeba, ale zásadní problém je - jak, komu a za kolik se bude vytěžené uhlí prodávat. Firmy ztrácí finanční zdroje, dochází k poklesu výroby – automobilové, hutní. Vlivem těchto skutečností dochází ke snižování spotřeby energie a oceli a pro společnost OKD to přináší snížení poptávky po koksu a uhlí. Velmi razantní byly meziroční posuny na trhu komodit. V roce 2008 se 1 tuna koksovatelného uhlí prodávala za 137 EUR a v roce 2009 za pouhých 87 EUR. Cena 1 tuny koksu v roce 2008 byla 302 EUR a v roce 2009 klesla na 149 EUR. Pouze průměrná cena energetického uhlí v roce 2008 byla 69 EUR/t a v roce 2009 byla 72 EUR/t. [24]

Tyto trendy mají zásadní vliv na hospodaření společnosti OKD. Společnost byla nucena v průběhu roku 2009 přistoupit k dočasnému snížení platů a k maximálním úsporám. Jednalo se především o úpravu cíle v těžbě, čtvrtina úspor se týkala oblasti mzdových nákladů, a to vlivem zrušení smluvních odměn. Zaměstnanci přišli o přídavky na Vánoce a na dovolenou. Původně se také jednalo o návrhu snížení základních platů o 5,5 procent, čímž společnost chtěla zabránit hromadnému propouštění – k tomuto kroku však nedošlo vlivem zásahů odborářů.

Přesto, že rok 2010 je stále poznamenán světovou hospodářskou krizí, management společnosti OKD se dohodl se zástupci hornických odborových organizací a společně podepsali Kolektivní smlouvu na léta 2010 až 2012. V mzdové oblasti bylo pro rok 2010 dohodnuto zachování loňské výše tarifních mezd, s tím, že firma svým zaměstnancům vyplatí navíc celkem 22 průměrných denních výdělků jako přídavky na dovolenou a Vánoce. Kolektivní smlouva dále zaručuje horníkům zachování stávajících příplatků a prémiových řádů. Nově dostanou poukázky na nákup sportovních, léčebných a rekreačních aktivit. V případě dobrých ekonomických výsledků existuje možnost dalšího navýšení odměn. Příjmy tak vzrostou celkově zhruba o 3 procenta. [18]

4.4 Optimalizace organizační struktury dolů

V této kapitole se budu zabývat rozбором projektu sloučení, na jehož základě společnost OKD uvedla v praxi zkušenosti, v minulosti již několikrát ověřené, a sice sloučení dvou činných dolů do jednoho – v tomto případě do Dolu Karviná.

Pro lepší vypovídací hodnotu sloučení jsem v kapitole č. 5 srovnala předpoklady „Projektu Karviná“ s hodnotami skutečnými (podklady z účetnictví Dolu Karviná nebo vlastními komentáři k současné organizační struktuře Dolu Karviná).

Oblast energetických médií, tabulky odvozených mzdových nákladů, náklady na smluvní dodavatele, či odvození nákladů na 1 tunu vytěženého uhlí, nebyly v projektu sloučení obsaženy. Tyto části jsem vypracovala nezávisle na projektu, dle mého názoru, pro lepší srovnání plánovaných údajů se skutečnostmi, vycházejícími z provozu Dolu Karviná.

4.4.1 Hlavní příčiny reorganizace

Základní impulz k reorganizaci, vlivem nedostatečných výsledků hospodaření Dolu ČSA a Dolu Lazy, byl dán předsedou představenstva OKD a generálním ředitelem (v jedné osobě).

Na tento krok pak navazoval rozbor základních příčin a nedostatků, které byly především tyto:

- zhoršující se ekonomické výsledky Dolu ČSA, Dolu Lazy;
- růst nákladů na těžbu uhlí;
- potřeba lepšího řízení povrchových i důlních pracovišť.

4.4.2 Stanovení cílů reorganizace

Cíle byly sestaveny po analýze hlavních příčin a nedostatků, rozhodnutí bylo jednoznačné, založené na dřívějších zkušenostech ze slučování dolů, a sice připravit sloučení Dolu ČSA a Dolu Lazy do dolu nového, s novou organizační strukturou.

Zásadní cíle sloučení byly tyto:

- vylepšení ekonomiky;
- optimalizace využití zaměstnanců, včetně dodavatelů;

- vytvořit optimální organizační strukturu pro nový důl;
- zefektivnit řízení povrchových i důlních pracovišť;
- lepší využití lidského kapitálu;
- koordinace a centrální řízení v případě ukončování těžby na jedné z lokalit.

4.4.3 Stanovení omezujících podmínek reorganizace

Vzhledem k nutnosti hladkého průběhu celého procesu bylo třeba kromě určení jasných cílů stanovit omezující podmínky pro reorganizaci:

- reorganizace nepočítá s přijímáním nových zaměstnanců na vedoucí místa;
- reorganizace musí navazovat na celkovou sjednocenou organizační koncepci OKD;
- reorganizace nesmí souviset s hromadným propouštěním zaměstnanců;
- reorganizace musí být institucemi, smluvními společnostmi i zaměstnanci brána výlučně jako interní změna ve struktuře a nijak nesmí být ohroženy dobré obchodní vztahy;
- striktně dodržovat oznamovací povinnost vůči Českému báňskému úřadu v Praze, Obvodnímu báňskému úřadu v Ostravě, Státnímu úřadu pro jadernou bezpečnost – pobočka Ostrava, úřadům práce, Okresní správě sociálního zabezpečení v Karviné, finančním úřadům, bankovním institucím.

4.4.4 Postup při reorganizaci

Postup logicky navazuje na předchozí kroky a byl následující:

- jmenování vedoucího projektu reorganizace, který je pověřen zpracováním projektu sloučení „Projekt Karviná“ a zpracováním časového harmonogramu, včetně příslušných zodpovědností;
- návrh nové ideální organizační struktury (nutné je uplatnit dosavadní zkušenosti spojené s dřívějším slučováním dolů);
- přizpůsobení nové organizační struktury skutečným možnostem;
- vytvoření organizačního schématu, vydání příslušných organizačních směrnic (směrnice společnosti OKD a vnitřní řídicí akta VOJ) a souvisejících oznamovacích povinností;
- oficiální vyhlášení reorganizace a její realizace;
- komunikace a získání podpory na straně zaměstnanců, veřejnosti, či obchodních partnerů.

Po zpracování postupu byly stanoveny metody jednotlivých rozborů a analýz Dolu ČSA a Dolu Lazy. Jednalo se především o rozbor organizačních schémat obou lokalit, rozbor kompetencí jednotlivých úseků řízení (náměstci, závodní dolů), vyhodnocení klíčových ukazatelů výroby atp.

Výsledkem těchto činností bylo zpracování projektu sloučení (nazvaného „Projekt Karviná“), jenž navrhuje novou organizační strukturu, popisuje přesný postup sloučení včetně zodpovědností za jednotlivé kroky a stanovuje přesný termín realizace a v závěru shrnuje přínosy i možné negativní stránky, plynoucí ze sloučení.

4.4.5 „Projekt Karviná“

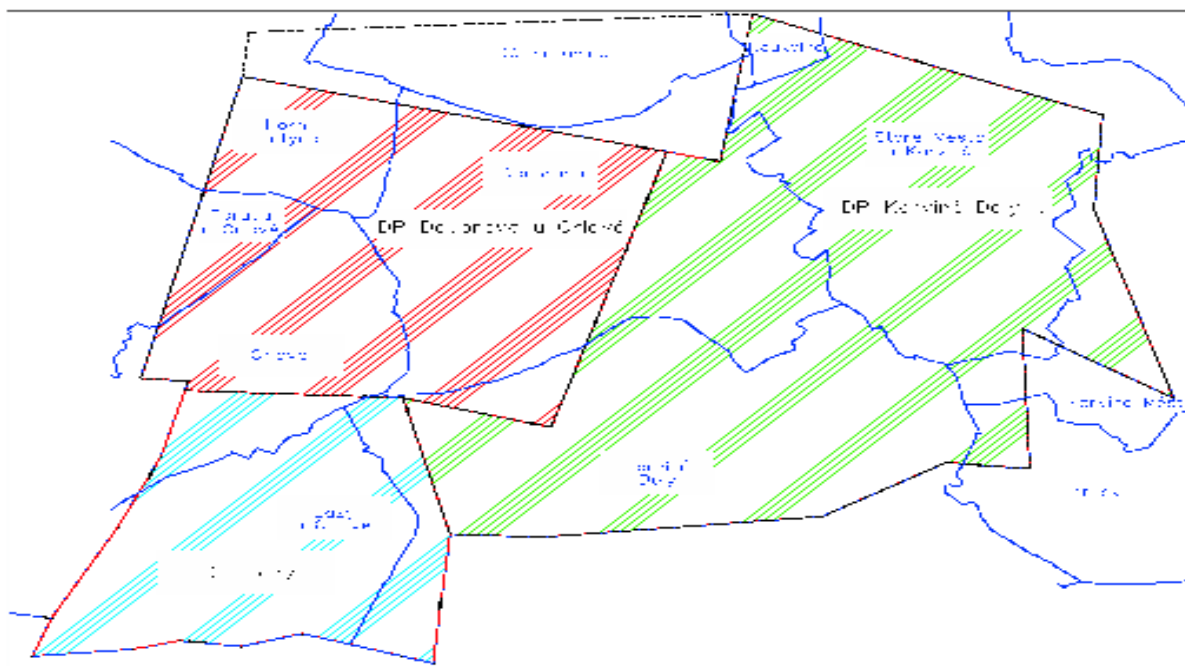
Úvod projektu zdůrazňuje skutečnost, že před samotným sloučením se spolupráce mezi těmito doly týkala se výlučně činností, jako je přetěžování těživa, větrání důlních prostor, a to pouze na základě vnitropodnikových dohod a pravidel.

4.4.5.1 Popis dobývacího prostoru

Celková rozloha důlního pole Dolu Karviná je 32,21 km², z toho závodu ČSA (ten vznikl sloučením bývalého závodu Jan-Karel o rozloze 16,62 km² a závodu Doubrava o rozloze 9,53 km²) je 26,15 km², závodu Lazy 6,06 km². Celková délka udržovaných důlních děl je na Dole ČSA cca 134 000 m a na Dole Lazy cca 54 000 m, tj. po spojení bude činit cca 188 000 m (k 31. 12. 2009 byla 197 925 m, z toho na závodě ČSA je 140 104 m a na závodě Lazy je 57 821 m).

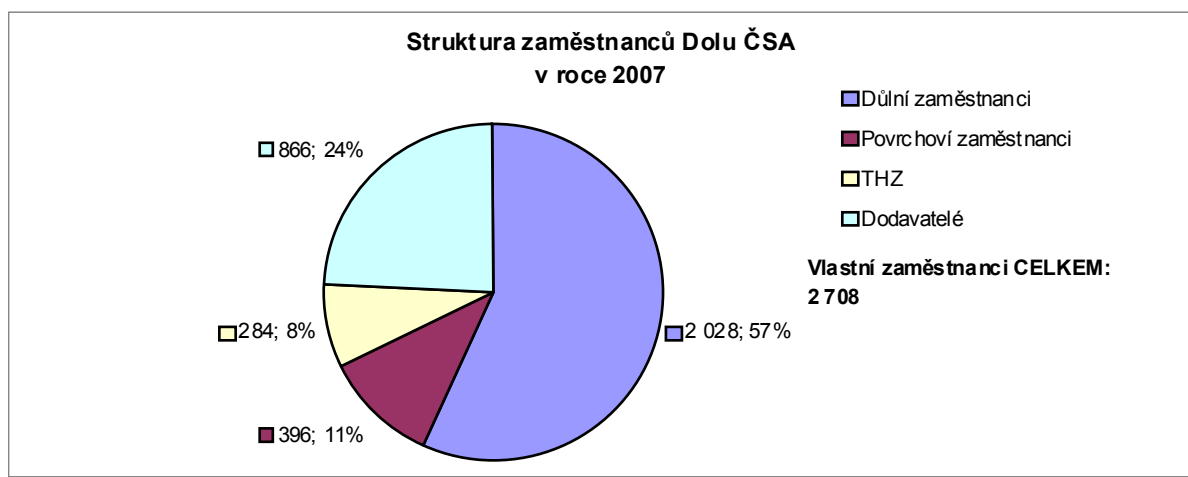
Ještě před samotným sloučením byly tyto dva nezávislé doly propojeny spojovacím překopem (na Dole Lazy v hloubce cca -560 m pod povrchem a na Dole ČSA v hloubce -493 m pod povrchem, co se týká bývalého Dolu Doubrava, tam došlo k probití v hloubce cca -605 m).

Obrázek 4.1 znázorňuje oblasti, pod kterými v současnosti Důl Karviná dobývá uhlí. Předmětnými lokalitami jsou: Orlová-Lazy, Doubrava, Orlová-Město, Orlová-Poruba, Horní Lutyně, Dětmárovice, Karviná – Staré Město a Karviná-Doly. Těchto měst se pak logicky týká odstraňování následků, spojených s hornickou činností.



Obrázek 4.1: Mapa dobývacího prostoru Dolu Karviná [11]

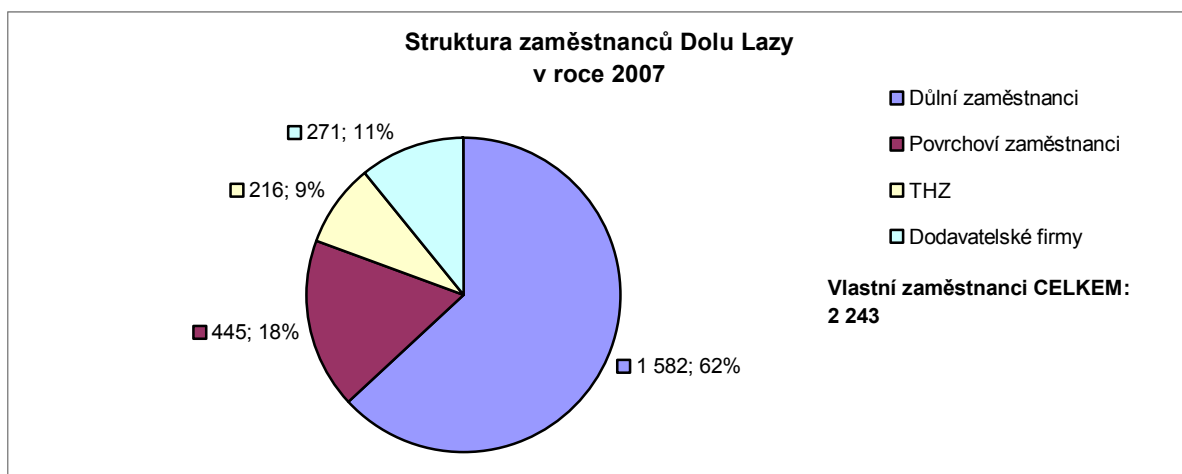
4.4.5.2 Organizační struktura zaměstnanců před sloučením



Graf 4.10: Struktura zaměstnanců Dolu ČSA v roce 2007

Zdroj: vlastní zpracování

Před sloučením (viz graf 4.10), v roce 2007, bylo na Dole ČSA zaměstnáno celkem 2 028 důlních zaměstnanců, 396 povrchových zaměstnanců a 284 THZ. V rámci uzavřených smluv s dodavatelskými firmami (horníci z Polska a Ukrajiny) zde pracovalo 866 dodavatelských zaměstnanců. Celkový součet činí 3 574. [11]



Graf 4.11: Struktura zaměstnanců Dolu Lazy v roce 2007

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týkalo Dolu Lazy (viz graf 4.11), v roce 2007 zde pracovalo celkem 2 514 zaměstnanců, z toho bylo: 1582 důlních, 445 povrchových, 216 THZ a 271 dodavatelských zaměstnanců. [11]

4.4.5.3 Analýza původní organizace řízení a návrh zásadních změn

Pouze dobrá organizace práce v důlním provozu vede k efektivnímu chodu dolu (hornická činnost a dobývání uhlí je předmětem podnikání), a snižuje nákladovost, což se promítne do výsledků hospodaření.

Z organizačních schémat, která jsou přílohou č. 2 a 3 této diplomové práce, lze vyčíst, že před sloučením měly oba doly rozdílnou organizaci práce a různé rozdělení zodpovědnosti a řízení. Tato dvě schémata srovnávám s organizačním schématem č. 4 (organizační schéma dle projektu sloučení dolů). Pro názornost uvádím oblast bezpečnosti a hygieny práce, elektro, provoz centrálních služeb a obchodně-investiční odbor.

Oblast bezpečnosti a hygieny práce	Před sloučením				Po sloučení		
	Důl Lazy		Důl ČSA		Důl Karviná		
	řízení	počet zaměstn.	řízení	počet zaměstn.	závody	řízení	počet zaměstn.
závodová působnost	závodní dolu	5	HI závodu	5	Lazy	záv.dolu	4
					ČSA	záv.dolu	5
podniková působnost	HI	2	-	-	podnik	HI	3
Celkem		7		5			12

Tabulka 4. 2: Přehled počtu zaměstnanců v oblasti bezpečnosti před sloučením a po sloučení

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 4.2 vyplývají rozdíly v řízení oblasti bezpečnosti, kdy na Dole ČSA útvar bezpečnosti spadl pod hlavního inženýra závodu ČSA (v organizačním schématu před sloučením je pod hlavním inženýrem uvedeno celkem 26 THZ, započítává se tam větrání, trhací práce, závodní báňská záchranná služba, oblasti bezpečnosti se týká 5 THZ), zatímco na Dole Lazy byla tato oblast řízena jak v mezích celopodnikové působnosti – byla v kompetenci hlavního inženýra podniku, zároveň měla závodovou úroveň a spadala pod závodního dolu závodu Lazy (v organizačním schématu před sloučením je uveden pod názvem „Pole důlně-bezpečnostní služby“ celkový počet 12 THZ, ale ještě zde patřilo větrání, trhací práce a závodová báňská záchranná služba, počet 5 THZ se týká výlučně bezpečnosti).

Po sloučení zůstal zachován propojený model podnikové působnosti (hlavní inženýr podniku) se závodovou působností (závodní dolů ČSA a Lazy).

Oblast elektro	Před sloučením				Po sloučení		
	Důl Lazy		Důl ČSA		Důl Karviná		
	řízení	počet zaměstn.	řízení	počet zaměstn.		řízení	počet zaměstn.
závodová působnost	záv. dolu	10	-	-	Lazy	-	-
					ČSA	-	-
podniková působnost	TN	8	VN	23	podnik	TN	36
podniková působnost	VN	2					
Celkem		20		23			36

Tabulka 4. 3: Přehled počtu THZ v oblasti elektro před sloučením a po sloučení

Zdroj: vlastní zpracování

Další odlišné vedení lze vidět u elektroprovozů (viz tabulka 4.3), kdy na Dole ČSA byl odbor elektroslužeb řízen výrobním náměstkem, zatímco na Dole Lazy byla oblast elektra rozdělena dle příslušné zodpovědnosti:

- technický náměstek řídil elektro – povrch,
- výrobní náměstek řídil elektro – úpravny,
- závodní dolu závodu Lazy řídil elektro – důlní provozy.

Po sloučení byl na Dole Karviná zachován model jednotného řízení oblasti elektro, která je v organizačním schématu v útvaru technického náměstka (později někteří zaměstnanci byli převedeni na VOJ SC, čímž nebylo nutné propouštění).

Provoz centrálních služeb	Před sloučením				Po sloučení		
	Důl Lazy		Důl ČSA		Důl Karviná		
	řízení	počet zaměstn.	řízení	počet zaměstn.	závody	řízení	počet zaměstn.
závodová působnost	záv.dolu	20	-	-	Lazy		
					ČSA		
podniková působnost	-	-	VN	13	podnik	VN	21
Celkem		20		13			21

Tabulka 4. 4: Přehledu počtu TH zaměstnanců v oblasti provozu centrálních služeb před sloučením a po sloučení

Zdroj: vlastní zpracování

Provoz centrálních služeb (viz tabulka 4.4) má pro důl zásadní význam z hlediska řízení vybavovacích a likvidačních prací pro jednotlivé poruby a rubání. Na Dole ČSA byl řízen výrobním náměstkem, na Dole Lazy závodním dolu. Dle projektu sloučení byl tento odbor zpočátku řízen výrobním náměstkem, v současné době je zařazen do útvaru technického náměstka.

Odbor obchodně-investiční	Před sloučením				Po sloučení		
	Důl Lazy		Důl ČSA		Důl Karviná		
	řízení	počet zaměstn.	řízení	počet zaměstn.	závody	řízení	počet zaměstn.
závodová působnost	-	-	-	-	Lazy	-	-
					ČSA	-	-
podniková působnost	TN	3	HI	1	podnik	TN	6
Celkem		3		1			6

Tabulka 4. 5: Přehled počtu THZ v odboru obchodně-investičním před sloučením a po sloučení

Zdroj: vlastní zpracování

Odbor obchodně-investiční (viz tabulka 4.5) na Dole Lazy byl řízen ekonomicko-personálním náměstkem a měl na starosti zajišťování veškeré investiční činnosti, zabývající se přípravou, realizací výběrových řízení, až po výsledné zhotovení smlouvy, její evidenci a kontrolu realizace. Na Dole ČSA tento odbor nebyl oficiálně ve schématech, touto problematikou se měli zabývat všichni náměstci dle oblasti působnosti.

Po sloučení byla tato oblast zařazena do působnosti technického náměstka Dolu Karviná, což s sebou mělo přinést lepší koordinaci investičních činností, kontrolu a garantování průběhu veškerých výběrových řízení a uzavírání platných smluv dle platných zákonů, vnitřních ekonomických pravidel a směrnice společnosti OKD.

V současnosti je tato oblast rozdělena do vícera oblastí. Oblast důlně-stavebních a přípravných prací a investic je řízena hlavním inženýrem podniku, investice strojní a elektro jsou řízeny technickým náměstkem a obchodní činnost včetně evidence smluv spadá do útvaru ekonomicko-personálního náměstka. [11]

4.4.5.4 Klíčové ukazatele výroby „Projekt Karviná“

Klíčové ukazatele těžby - před sloučením 2008

Důl	ČSA	Lazy
ROTP (v mil. tunách)	3,21	1,80
Lokalita	ČSA	Lazy
dobývací prostor (v km ²)	26,2	6,1
# počet provozovaných porubů	6,1	3,1
# počet jam	5	3
# počet dělníci - důl	2 007	1 503
# počet dělníci - povrch	335	441
# THZ	285	210
# dodavatelé	993	346
průměrná denní těžba jednoho porubu (t/den)	1 755	1 755
průměrný denní postup (m/den)	5,94	4,79
důlní výkon (t/směna)	5,02	4,90
absence (v %)	23,1	23,0
přesčasovost (v %)	6,35	4,05
počet členů vedení, vč. vedoucích odb.	31	33

Klíčové ukazatele těžby - po sloučení výhled 2008 - 2010

Klíčové ukazatele těžby - po sloučení výhled 2008 - 2010	Plán 2008		Rozdíl před a po sloučení	Plán 2009		Rozdíl 08/09	Plán 2010		Rozdíl 09/10
Důl	Karviná			Karviná			Karviná		
ROTP (v mil. tunách)	5,01		0	5,03		0,02	5,00		-0,03
Lokality	závod ČSA	závod Lazy	2	závod ČSA	závod Lazy	2	závod ČSA	závod Lazy	2
dobývací prostor (v km ²)	32,3		0	32,3		0	32,3		0
# počet provozovaných porubů	9,2		0	8,2		0	8,2		0
# počet jam	8		0	7		-1	7		0
# počet dělníci - důl	3 510		0	3 430		-80	3 390		-40
# počet dělníci - povrch	776		0	750		-26	735		-15
# THZ	447		-48	444		-3	442		-2
# dodavatelé	1 339		0	1 300		-39	1 280		-20
průměrná denní těžba jednoho porubu (t/den)	1 755		0	1 950		195	2 020		70
průměrný denní postup (m/den)	5,37		0	5,43		0,06	5,45		0,02
důlní výkon (t/směna)	4,98		0	5,18		0,20	5,26		0,08
absence (v %)	23,06		0	23,00		-0,06	23,00		0
přesčasovost (v %)	5,38		0	5,00		-0,38	5,00		0
počet členů vedení, vč. vedoucích odb.	39		25	39		0	39		0

Tabulka 4. 6: Klíčové ukazatele výroby dle „Projektu Karviná“ (zjednodušená verze)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.6 vychází z „Projektu Dolu Karviná“, ten popisuje výchozí situaci před sloučením a nepočítá s nástupem světové hospodářské krize. Pro rok 2008 se vychází z ROTP v celkové výši 5,01 tun, v roce 2009 je plán 5,03 miliony tun, rok 2010 počítá s 5 miliony tunami. Po sloučení projekt počítal se snížením THZ o 48. Dále poukazuje

na skutečnost, že se vlivem spojení dolů sníží počet členů vedení nového dolu na 39, tj. snížení o 25 (Důl ČSA měl 31 a Důl Lazy 33 členů vedení), patří zde náměstci, vedoucí odborů atp.). V tomto modelu se dále počítalo s těžbou v 9,2 porubech, ovšem vlivem mikroklimatických a geologických podmínek ve skutečnosti se těžilo v 8,2 porubech. Projekt dále nepočítá s aktivitami POP 2010, jejichž vlivem došlo ke snížení počtu provozovaných porubů a vlivem velkokapacitních technologií k navýšení těžby – skutečně provozovaných porubů v roce 2009 bylo 5,9 (viz tabulka 5.4). Projekt simuluje těžbu pro rok 2008 ve výši 1 755 t/den, v roce 2009 předpokládá navýšení na 1 950 t/den a v roce 2010 dokonce na 2 020 t/den. [11]

4.4.5.5 Shrnutí přínosů nové organizační struktury

Nová organizační struktura má v záměru určité činnosti centralizovat a logicky rozdělit pravomoci tak, aby jednotliví náměstci, závodní dolů a vedoucí odborů byli schopni svou práci bezpečně řídit, organizovat a kontrolovat. Jsou zde nastaveny kontrolní mechanismy, které zajistí kontrolu těchto procesů.

Hlavní inženýr podniku

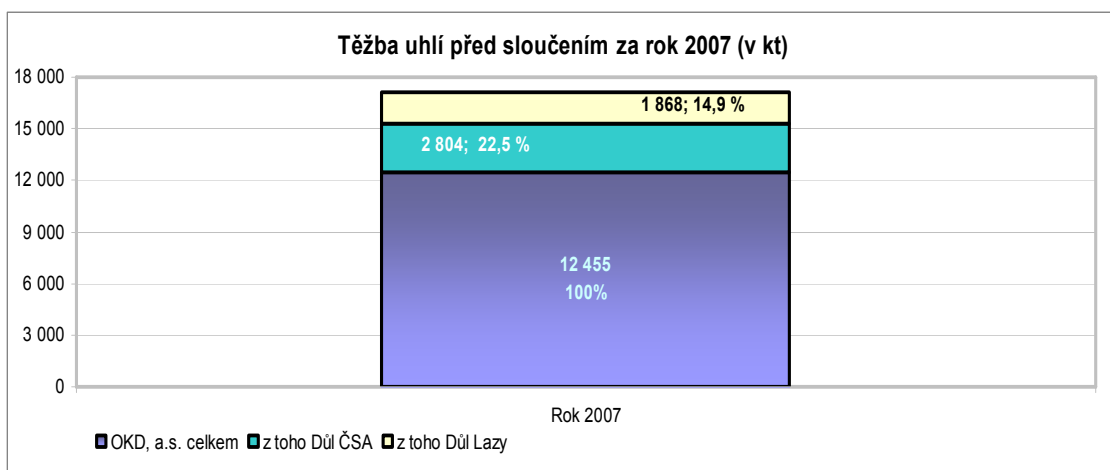
Hlavní inženýr podniku koordinuje a řídí oblast geomechaniky, bezpečnosti práce, přípravy výroby a větrání důlních prostor.

Navrhované řešení zlepší organizaci a řízení bezpečnosti obou dolů. Hornické práce budou plánovány v oblasti větrání a geomechaniky z jednoho centra. Dobývání uhlí na větší ploše umožní lépe řídit větrání dolů a lépe bude vyhovovat požadavkům protiotřesové prevence. Počet pracovníků zajišťujících tuto činnost zpočátku zůstane nezměněn. Cílový úkolem je optimalizace a zjednodušení řízení v oblasti bezpečnosti. Dále se počítá s efektivnějším řízením důlních škod.

Tyto kroky povedou k tomu, že Havarijní plán Dolu Karviná bude možno aktualizovat tak, aby útekové cesty byly co nejkratší. V případě lékařského nebo důlního výjezdu OKD, HBZS, a. s. Ostrava-Radvanice bude zajištěna nejkratší a rychlá přeprava záchranářských čet pomocí strojní dopravy v celém důlním poli spojených dolů.

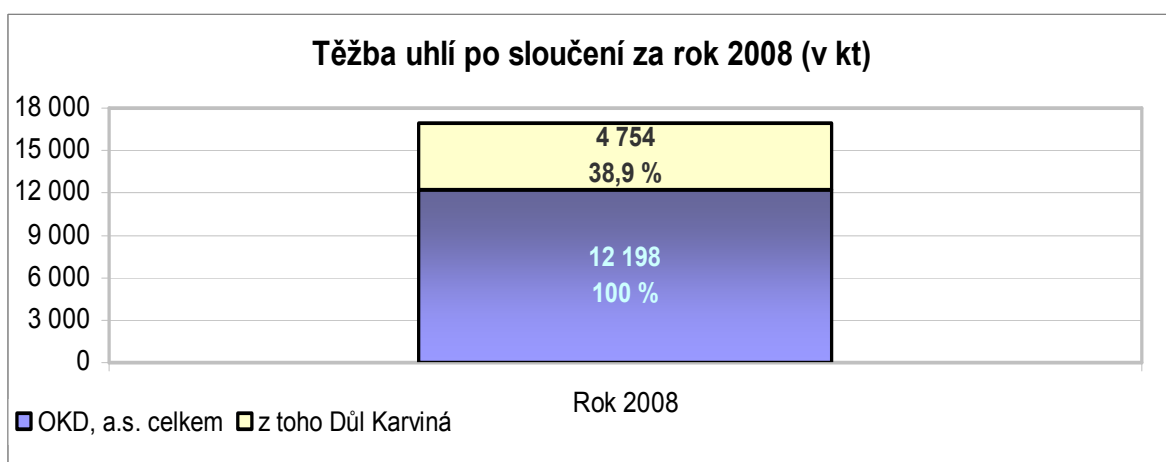
Výrobní náměstek

Odbory řízení kontroly jakosti a úpravny obou dolů budou vedeny centrálně výrobním náměstkem, který bude mít možnost efektivněji řídit činnost těžby, přetěžování mezi oběma doly (a jejich úpravami) a samozřejmě výrobu požadovaných sortimentů pro odběratele.



Graf 4.12: Skutečná těžba uhlí Dolu ČSA a Dolu Lazy před sloučením v roce 2007

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.13: Plánovaná těžba uhlí po sloučení v roce 2008

Zdroj: vlastní zpracování

Grafy 4.12 a 4.13 znázorňují těžbu obou dolů před spojením, ve výši cca 37,4 procent z celkové těžby v rámci OKD, po sloučení tvoří 38,9 procent. Výše těžby je vázána na poptávku odběratelů.

Hlavním přínosem sloučení v této oblasti je efektivnější řízení výroby energetického uhlí a uhlí vhodného pro použití v koksárenství (dále jen „UVPK“), včetně zajištění rovnoměrnější těžby během roku. [11]

Technický náměstek

Od zařazení provozu elektro z útvaru výrobního náměstka pod technického náměstka se očekává lepší využití zaměstnanců, včetně možnosti přesunu profesních zaměstnanců dle momentálních potřeb (hlavně vybavování a likvidace) a lepší využití elektro zařízení a materiálu.

Do oblasti řízení technického náměstka také zpočátku po realizaci projektu přibýly povrchové provozy, dílenská činnost (tyto dvě činnosti byly později převedeny na VOJ SC), dále odbor energetiky a vodohospodářství, elektroprovoz na obou lokalitách. Jelikož oba doly byly vybaveny odlišným strojním zařízením, muselo se přistoupit k postupné unifikaci, a to hlavně nákupem nových technologií.

Redukcí vedoucích THZ a centralizací opravárenství, hlavně na lokalitě Lazy, se uvolnily kancelářské a dílenské prostory. Roční úspora energií se předpokládala ve výši cca 0,5 milionů korun. Centralizací povrchových provozů a zvyšováním unifikace strojního a elektro zařízení dojde k postupnému snížení počtu pracovníků nedůlních VOJ a dceřiných společností. Postupně bude také docházet ke snížení množství a počtu náhradních strojních uzlů a náhradních dílů, což přinese snížení skladových prostor a ploch.[11]

Závod ČSA a závod Lazy

Hlavním přínosem, a to především pro závod ČSA, bude společné řešení větrání obou dolů a dopravy pracovníků. Doprava důlních pracovníků byla neřešitelným problémem již po dřívějším sloučení bývalých závodů Doubrava a Jan-Karel na Dole ČSA.

V současné době je možné převádět pracovníky ze závodu ČSA na závod Lazy (a naopak) a řídit do oblastí závodu ČSA – lokalita Doubrava tam, kde to bude efektivní a účelné.

Dopravní spojení obou lokalit umožní v případě větších vybavovacích a likvidačních prací vzájemnou výpomoc. [11]

4.4.5.6 Shrnutí ekonomických přínosů

Při analýze záměru sloučení byly samozřejmě stěžejně důležité ekonomické aspekty, plynoucí především ze synergického efektu.

Vyhodnocení snížení nákladovosti „Projekt Karviná“

Snížování stavů (předpoklad)			2008	2009	Poznámka
Dělníci	Důl	Vlastní	0	80	snížení nákladů zahrnuto v ostatních nákladech
		Dodavatelé	0	39	
	Povrch		0	26	
THZ	Důl		25	2	
	Povrch		23	1	
Celkem			48	148	
Snížování nákladů (předpoklad)			2008 (v mil. Kč)	2009 (v mil. Kč)	Poznámka
Snížení osobních nákladů			15	50	
Snížení ostatních nákladů			7 - 12	40 - 70	
Navýšení nákladů (odstupné - maximální)			-7	0	v roce 2009 bude řešeno regulací nábory dle aktuálního stavu zaměstnanců
CELKEM			15 - 20	90 - 120	

Tabulka 4. 7: Tabulka předpokládaných snížených nákladů vlivem sloučení

Zdroj: vlastní zpracování

Osobní náklady Důl Karviná				Rok 2008
Průměrný výdělek na Dole Karviná	Důl Karviná	48	30 600	10 281 600
Sociální a zdravotní pojištění: 35 %				4 006 397
Pojištění odpovědnosti - Kooperativa: 5,04 %				518 193
Ostatní náklady (stravování, sociální fond): 2 %				205 632
Úspora osobních nákladů rok 2008				15 011 821
				Rok 2009
Průměrný výdělek (počítáno s 7 % navýšením výdělků dle KS, v roce 2008 nebyl známý průměrný výdělek 2009)	Důl Karviná	109	32 742	42 826 536
Sociální a zdravotní pojištění: 34 %				4 006 397
Pojištění odpovědnosti - Kooperativa: 5,04 %				2 158 457
Ostatní náklady (stravování, sociální fond): 2 %				856 531
Úspora osobních nákladů rok 2009				49 847 921

Tabulka 4. 8: Propočet předpokládaných snížených osobních nákladů v letech 2008 - 2009

Zdroj: vlastní zpracování

Součástí „Projektu Karviná“ nebyla bližší analýza a výpočty k tabulce 4.7. Proto jsem pro potřeby diplomové práce vypracovala propočty nákladů (vycházím z průměrných vykazovaných výdělků na Dole Karviná) viz tabulka 4.8.

Rok 2008

Úspory dle „Projektu Karviná“ v roce 2008, měly činit 15 – 20 milionů korun. Snížení počtu 48 THZ, a to v dole o 25 zaměstnanců, povrchových zaměstnanců o 23, (dle tabulky 4.7) mělo přinést úsporu ve výši 15 milionů korun. Projekt dále počítá s náklady na vyplacení odstupného v rámci snižování stavů, tj. cca 7 milionů korun. Úspory v oblasti ostatních nákladů byly vyčísleny částkou 7 – 12 milionů korun. Celkové předpokládané úspory byly dle tohoto projektu vyčísleny v rozmezí 15 – 20 milionů korun.

V tabulce 4.8 dle mého zpracování byly odvozeny osobní náklady pro rok 2008, jako názorná ukázka, z čeho se pravděpodobně při zpracovávání „Projektu Karviná“ vycházelo. V tabulce jsem vycházela z průměrného výdělku Dolu Karviná. Plánované propouštění zaměstnanců, spojené s úsporami osobních nákladů by ušetřilo částku cca 15 milionů korun.

Rok 2009

„Projekt Karviná“ počítal s podstatným snížením stavu zaměstnanců v roce 2009, které se mělo týkat celkem 148 zaměstnanců, jelikož jsou zde započítáni také dodavatelé, z řad vlastních zaměstnanců se jednalo 109 osob.

Posuzovat tuto skutečnost je zavádějící, jelikož rok 2009 byl naprosto neplánovaně zasažen celosvětovou finanční a hospodářskou krizí, s těmito aspekty však „Projekt Karviná“ nepočítal. Společnost OKD přijala opatření pro zachování stavu vlastních zaměstnanců, přijetím úsporných opatření a zásadními úsporami v oblasti dodavatelských firem. Toto rozhodnutí bylo spojeno se značnou redukcí na straně dodavatelských pracovníků.

Dalším přínosem sloučení bylo snížení nákladů na opravy vlivem centralizace opravárenských činností, materiálových nákladů (synergický efekt unifikace zařízení vede ke snižování počtu náhradních dílů), ostatních služeb (převod dopravy na VOJ SC) – s tímto v „Projektu Karviná“ také nebylo počítáno.

Stěžejní přínos pro Důl Karviná se týká lepší organizace vybavovacích a likvidačních prací. Vzhledem ke sloučení mohou být vzájemně využívány na obou lokalitách důlních stroje a elektrozařízení a to nejen vzhledem k jednoduššímu nasazení (společné účetnictví obou šachet, jelikož zapůjčení zařízení z revíru s sebou nese časové skluzy a nedodržování doby zapůjčení, nepočítá s opotřebením zařízení), ale také součinnost v oblasti oprav a náhradních dílů, či přemísťování pracovníků na potřebná pracoviště.

Cílem unifikace je snížit zbytečné množství náhradních dílů, a to u strojních i elektro zařízení, čímž se sníží potřeba velkých skladovacích ploch a vázání finančních prostředků na tyto náhradní komponenty.

„Projekt Karviná“ pro rok 2009 počítal s celkovými úsporami 90 – 120 milionů korun. Z toho úspory na osobních nákladech byly vyčísleny částkou 50 milionů korun. O přibližné odvození se snaží tabulka 4.8, kde vycházím z průměrného výdělku Dolu Karviná v roce 2008 a z průměrného meziročního navýšení dle Kolektivní smlouvy OKD, tj. cca o 7 procent. Úspory osobních nákladů dle mých výpočtů vyšly na cca 49,8 milionů korun. Ostatní úspory byly v projektu vyčísleny částkou 40 – 70 milionů korun.

4.4.5.7 Organizačně- právní aspekty a časový harmonogram

Samotný proces sloučení neproběhl den ze dne. Na jeho počátku, tj. v lednu 2008, byl pověřen zkušený zaměstnanec a manažer společnosti OKD, který měl na starosti do března 2008 zpracovat „Projekt Karviná“. Jeho úkolem bylo provést analýzu současného stavu, namodelovat a ekonomicky vyhodnotit a organizačně předpřipravit samotné sloučení. Sídlem Dolu Karviná bylo určeno sídlo původního Dolu ČSA, dle mého názoru zde značnou roli sehrála teritoriální blízkost s Dolem Darkov a Dolem ČSM.

Harmonogram a zodpovědnost za realizaci projektu sloučení dolů

Níže uvedená tabulka 4.9 jasně definuje úkoly, termíny a přímé zodpovědnosti jak na úrovni vrcholového managementu společnosti OKD, tak vedení dolu, za realizaci projektu sloučení. V bodě č. 1 je jako zodpovědná osoba definován vedoucí projektu, ten se zároveň ode dne 1. 4. 2008 stává ředitelem Dolu Karviná.

Rok 2008										
P.č.	Úkol	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září
1.	Zpracování "Projektu Karviná" Zodp.: vedoucí projektu	←→								
2.	Projednání s vrcholným vedením OKD Zodp.: provozní ředitel			3.3.						
3.	Projednání záměru sloučení se Sdruženými hornickými odbory Zodp.: místopř. předst. OKD, provozní ředitel, personální ředitelka			12. týden						
4.	Projednání s představenstvem OKD Zodp.: generální ředitel			25.3.						
5.	Projednání s představenstvem NWR Zodp.: generální ředitel			26.3.						
6.	Projednání s příslušnými odborovými organizacemi (ČSA, Lazy) Zodp.: provozní ředitel, vedoucí projektu			28.3.						
7.	Předjednání s OBÚ Ostrava, SÚJB Ostrava Zodp.: provozní ředitel, vedoucí projektu			↔						
8.	Vydání dodatku ke směrnici GR OKD č. 5, 6 Zodp.: ředitel pro právní služby			↔						
9.	Dřešení vyššího vedení obou VOJ Zodp.: budoucí ředitel Dolu Karviná (tj. ved. projektu)			↔						
10.	Příprava a vydání organizačního a odpovědnostního řádu Zodp.: budoucí ředitel Dolu Karviná (tj. ved. projektu)				1.4.					
11.	Vlastní sloučení (proces nastartován 1.4.) Zodp.: provozní ředitel, ředitel Dolu Karviná				1.4.	←→				
12.	Zahájení práce nového vedení dolu, včetně ved. provozů a odborů Zodp.: ředitel Dolu Karviná				1.4.	←→				
13.	Postupné dotváření nižšího vedení Zodp.: ředitel Dolu Karviná				←→					
14.	Úprava řídicích aktů Dolu Karviná Zodp.: ředitel Dolu Karviná				←→					
15.	Oznámení změny OBÚ Ostrava, SÚJB Ostrava, města, obce Zodp.: ředitel Dolu Karviná				4.4.					
16.	Oznámení změny všem smluvním partnerům Zodp.: ředitel Dolu Karviná				←→					
17.	Řešení nadbytečných pracovníků Zodp.: ředitel Dolu Karviná, personální ředitelka						←→			

Tabulka 4. 9: Harmonogram a přímé zodpovědnosti za realizaci projektu sloučení

Zdroj: vlastní zpracování

Skutečný proces sloučení

Po projednání v senior managementu OKD a schválení v představenstvu OKD následovala procedura, kdy představenstvo společnosti OKD oficiálně písemnou formou informovalo o tomto záměru organizační změny jediného akcionáře společnosti, společnost NWR.

Po odsouhlasení záměru ze strany NWR došlo k procedurám nutným k dovršení sloučení. Proces slučování byl nastartován s účinností ode dne vydání, tj. ode dne 28. března 2008, vydáním Dodatku ke Směrnici č. 5/2006 generálního ředitele OKD „Úprava VOJ a jejich předmětu podnikání“ jež vedl k následujícím skutečnostem:

- dnem 31. března 2008 ke zrušení VOJ Důl Lazy, se sídlem Orlová-Lazy, č.p. 605;
- dnem 31. března 2008 ke zrušení VOJ Důl ČSA, se sídlem Karviná-Doly, ulice Čs. armády č.p. 1;
- ke dni 1. dubna 2008 došlo ke zřízení VOJ Důl Karviná, se sídlem Karviná-Doly, ulice Čs. armády č.p. 1;
- zároveň generální ředitel OKD svěřil nástupnické VOJ Důl Karviná veškerý majetek ve výkonu vlastnického práva, veškerá práva, pohledávky a závazky náležející k tomuto majetku, s nímž hospodařily zrušené VOJ Důl Lazy a VOJ Důl ČSA, včetně zaměstnanců zrušených VOJ s jejich právy a závazky, a to podle stavu ke dni 31. března 2008;
- ke dni 1. dubna 2008 došlo k úpravě a doplnění předmětu podnikání VOJ Důl Karviná. Důl Karviná převzal veškeré předměty podnikání Dolu Lazy a Dolu ČSA.

Výše uvedený Dodatek ke Směrnici 5/2006 byl oprávněn vydat generální ředitel společnosti OKD, a to v souladu se svou platnou plnou mocí.

Se stejným datem, tj. dne 28. března 2008 a datem účinnosti, byl vydán Dodatek č. 2 ke směrnici č. 6/2007 generálního ředitele OKD „Organizační řád“, kterým bylo aktualizováno organizační schéma společnosti OKD. Tímto dodatkem je rovněž určen provozní ředitel OKD jako osoba, která má hlavní všeobecnou odpovědnost za řízení dolů, včetně nové VOJ Důl Karviná. Provozní ředitel zodpovídá za provoz dolů a je součástí týmu vedení pro zajištění celkového řízení a strategického vedení OKD. Provozní ředitel zodpovídá za výsledky společnosti OKD v oblasti bezpečnosti, plnění zákonných vyhlášek, výroby a nákladů. Provozní ředitel se bude rovněž podílet na obchodní strategii OKD.

V souladu s obecně závaznými právními předpisy, zejména zákonem č. 513/1991 Sb., obchodním zákoníkem, v platném znění a Stanovami společnosti a v návaznosti na rozhodnutí

o změně organizační struktury generální ředitel OKD s účinností ode dne vydání, tj. ode dne 28. března 2008, vydal Dodatek č. 6 ke Směrnici č. 02/2006 „Podpisový řád – změna“, který řeší pravomoci podepisování interních a externích písemností ve společnosti OKD.

Proces přechodu práv a povinností na VOJ Důl Karviná a změna obchodního názvu s sebou přinesl další povinnosti a případné náklady:

- z důvodu změny obchodního názvu bylo nutné zajistit nové označení (budovy, označení závodů, neónové nadpisy na skipových věžích);
- v případech nemožnosti zajištění náhradního zaměstnání se bylo nutno zabývat otázkou nadbytečných THZ;
- v souvislosti se vznikem nové VOJ Důl Karviná bylo nutné ke dni 31. března 2008 odvolat závodní dolů včetně jejich zástupců a ke dni 1. dubna 2008 došlo ke jmenování závodního dolu závodu Lazy a závodního dolu závodu ČSA, včetně jejich zástupců – i když se jednalo o stejné osoby. Tato činnost byla provedena generálním ředitelem OKD v souladu s jeho platnou plnou mocí. Zároveň byla dodržena oznamovací povinnost vůči orgánům státní správy, a sice změny byly písemně zaslány na Obvodní báňský úřad v Ostravě, včetně kopií příslušných listin;
- představenstvo OKD jmenovalo a udělilo plnou moc řediteli VOJ Důl Karviná a ten následně udělil nové plné moci pro vedení dolu, a to ke dni sloučení. Předchozí plné moci budou odvolány ke dni předcházejícímu dni sloučení, tj. k 31. březnu 2008;
- v rámci dobrých obchodních vztahů jak s odběrateli, tak dodavateli bylo všem obchodním partnerům zasláno oznámení organizačních změn, včetně informace ohledně založení nové VOJ Důl Karviná, která ke dni 1. dubna 2008 převzala veškeré práva, závazky a smluvní vztahy Dolu ČSA a Dolu Lazy;
- založení VOJ Důl Karviná bylo bráno výlučně jako vnitřní organizační záležitost OKD, aby se navenek tato změna nijak z pohledu účetnictví a obchodních vztahů neprojevila;
- chystanou změnu bylo nutné v dostatečném předstihu oznámit Obvodnímu báňskému úřadu v Ostravě (dále jen „OBÚ“), včetně jejich seznámení s podstatou této reorganizace. Po samotném sloučení bylo i nadále nutné oficiálně informovat o všech změnách;
- zásadní byla oblast související s předmětem podnikání důlních podniků, jelikož samotná těžba uhlí může být započata po vydaném povolení hornické činnosti (Český báňský úřad, Obvodní báňský úřad, Ministerstvo životního prostředí). Tato dříve vydaná a schválená

povolání jsou platná, u řízení, která byla v projednávání, se musela odeslat oznámení o změně účastnické VOJ;

- na základě předchozího jednání se Státním úřadem pro jadernou bezpečnost (dále jen „SÚJB“) bylo zasláno oficiální oznámení o provedených organizačních změnách ve společnosti OKD;
- tato změna byla oznámena dalším orgánům státní správy a samosprávy (okolní městské úřady, obecní úřady a magistráty, krajská hygienická stanice, hasiči);
- vzhledem k uzavřeným dodatkům ke Kolektivní smlouvě na jednotlivých VOJ s odbory bylo nutno uzavřít dodatek nový, týkající se zbylého období roku 2008. Následně se s odbory jednalo sloučení těchto dodatků v rámci VOJ Důl Karviná.

Přenos informací o „Projektu Karviná“

Pro příslušné schvalovací procesy ve vrcholném vedení společnosti OKD, představenstvu OKD a v představenstvu NWR bylo nutné dle příslušných termínů připravit podkladové materiály k „Projektu Karviná“ (včetně překladů do angličtiny). Následně byly podány informace Dozorčí radě OKD.

Na VOJ Důl ČSA a VOJ Důl Lazy byly svolány mimořádné závodní výbory dne 28. března 2008 a 31. března 2008, kde byl projednán připravovaný „Projekt Karviná“.

V prvním týdnu měsíce dubna 2008 byly zaslány informační dopisy o této organizační změně, následně tyto instituce osobně navštívil ředitel a hlavní inženýr nového Dolu Karviná.

31. března 2008 bylo vydáno oficiální tiskové prohlášení o organizační změně ve společnosti OKD.

Dne 1. dubna 2008 proběhly na vzniklých závodech ČSA a Lazy aktivity vedoucích pracovníků, kde jim byla tato organizační změna oznámena a bylo zde zároveň představeno nové vedení Dolu Karviná.

4.4.5.8 Shrnutí celkových efektů „Projektu Karviná“

Pozitivní efekty sloučení, směřující ke zlepšení organizace práce jsou:

- zjednodušení řízení důlních i povrchových pracovišť;
- zlepšení řízení oblasti bezpečnosti, větrání důlních prostor a protiotřesové prevence,
- zjednodušení řízení elektro provozů;
- zjednodušení vyřizování povolení hornické činnosti (v souvislosti s propojením);
- efektivní využití „mozkového potenciálu“ obou dolů a optimální zaměstnanecká struktura, včetně dodavatelů;
- lepší dostupnost důlních děl, včetně efektivnější organizace a koordinace vybavovacích a likvidačních prací;
- snížení spotřeby energetických médií;
- rychlejší řízení havárií, včetně lékařských a záchranářských výjezdů (OKD, HBZS, a. s.);
- centrální organizace a řízení v případě ukončování těžby na jedné z lokalit;
- zlepšení ekonomiky (vlivem růstu produktivity práce, průměrné denní těžby jednoho porubu a snížením nákladovosti).

Negativní efekty sloučení:

- negativní postoj a nedůvěra zaměstnanců při spojování dolů (vliv sloučení lokality Doubravy a Jan-Karel do Dolu ČSA, a vliv dřívějšího slučování Františku, Dukly a Lazů do Dolu Lazy);
- snižování počtu řídicích zaměstnanců (nutno jednat uvážlivě z důvodu zajištění řádného a optimálního fungování Dolu Karviná);
- počáteční komunikační bariéry, související s dřívější samostatností obou dolů.

Shrnutí:

Cíle „Projektu Karviná“ přesně korespondují s cíli, které byly zadávacími podmínkami projektu. Samotný proces sloučení, včetně popisu na sebe navazujících organizačně-právních úkonů, a harmonogram realizace obsahují termíny, včetně přímých zodpovědností za jednotlivé kroky slučování.

Předmětné sloučení bude mít očekávané přínosy jak po stránce organizační a řídicí, tak po stránce ekonomické. Realizace přispěje k celkové optimalizaci organizační struktury a bude mít ekonomický přínos pro společnost OKD.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Cílem této kapitoly je srovnání současné ekonomiky Dolu Karviná s „Projektem Karviná“. Pracuji zde s konkrétními údaji, čerpanými z interního informačního systému OKD a Dolu Karviná. „Projekt Karviná“ vychází z dat, čerpaných ke dni zpracování, zatímco v této kapitole vycházím ze skutečných, průměrných či statistických údajů. Na konci kapitoly srovnávám stav před a po sloučení, porovnávám náklady na těžbu 1 tuny uhlí a shrnu veškeré výhody a nevýhody, kapitola vyústí v návrhy dalších úspor a možná doporučení.

5.1 Vlastní zpracované analýzy

5.1.1 Spotřeba energetických médií

		Skutečnost 2007			Skutečnost 2008						
					před sloučením (1-3/08)		po sloučení (4-12/08)		1-12/2008		
ELEKTRICKÁ ENERGIE											
Odběry pro:		ČSA	LAZY	Celkem	ČSA	LAZY	Celkem	ČSA	LAZY	VOJ KARVINÁ	
		MWh	MWh	MWh	MWh	MWh	MWh	MWh	MWh	MWh	MWh
Vlastní spotřeba:		179 108	92 693	271 801	43 844	24 339	68 183	128 429	68 420	163 817	232 000
v tom:	NTK	37 577	21 161	58 738	8 253	4 444	12 697	5 598	2 839	8 437	21 134
	Težní stroje	12 686	10 842	23 528	3 549	3 137	6 686	9 296	7 750	17 046	23 735
	Důlní elektrizace	51 435	25 860	77 295	16 340	6 821	23 161	43 375	17 385	60 760	83 921
	Úpravny	18 965	11 110	30 075	4 769	3 079	7 848	11 803	7 902	19 705	27 553
	Hlavní ventilátory	25 144	10 666	35 810	6 160	3 511	9 671	17 131	12 078	29 209	38 880
	Hlavní důl.čerpadla	8 154	1 427	9 581	1 476	338	1 814	4 859	1 347	6 206	8 020
	Kotelna	656	2 269	2 925	0	803	803	0	1 295	1 295	2 098
Ostatní elektřina		24 491	9 358	33 849	3 297	2 206	5 503	14 086	7 073	21 159	26 662
STLAČENÝ VZDUCH											
Vlastní spotřeba		tis.m ³	tis.m ³	tis.m ³	tis.m ³	tis.m ³	tis.m ³	tis.m ³	tis.m ³	tis.m ³	tis.m ³
		401 146	228 775	629 921	163 715	83 744	247 459	231 041	114 707	345 748	593 207
TEPLO											
Vlastní spotřeba tepla		GJ	GJ	GJ	GJ	GJ	GJ	GJ	GJ	GJ	GJ
		124 768	188 618	313 386	55 592	94 181	149 773	38 515	65 931	104 446	254 215

		Skutečnost 2009			ROK 2010			
					Skutečnost 1–2/2010		Plán	
ELEKTRICKÁ ENERGIE								
		ČSA	LAZY	VOJ KARVINÁ	ČSA	LAZY	VOJ KARVINÁ	1-12/2010
Odběry pro:								
		MWh	MWh	MWh	MWh	MWh	MWh	MWh
Vlastní spotřeba:		122 214	71 167	193 381	21 556	8 455	30 011	205 757
v tom:	NTK	0	0	0	0	0	0	
	Težní stroje	11 841	12 849	24 690	2 445	1 442	3 887	
	Důlní elektrizace	49 227	29 446	78 673	9 153	4 276	13 429	
	Úpravny	18 110	9 628	27 738	3 691	1 388	5 079	
	Hlavní ventilátory	21 216	12 451	33 667	3 331	1 521	4 852	
	Hlavní důl.čerpadla	5 777	1 480	7 257	1 038	315	1 353	
	Kotelna	0	0	0	0	0	0	
Ostatní elektřina		16 043	5 313	21 356	1 898	901	2 799	
STLAČENÝ VZDUCH								
		tis.m³	tis.m³	tis.m³	tis.m³	tis.m³	tis.m³	tis.m³
Vlastní spotřeba		337 200	193 600	530 800	14 991	13 661	28 652	553 100
TEPLO								
		GJ	GJ	GJ	GJ	GJ	GJ	GJ
Vlastní spotřeba tepla		119 509	162 982	282 491	29 082	21 711	50 793	230 600

Tabulka 5. 1: Spotřeba energetických médií v letech 2007 – 2010

Zdroj: vlastní zpracování

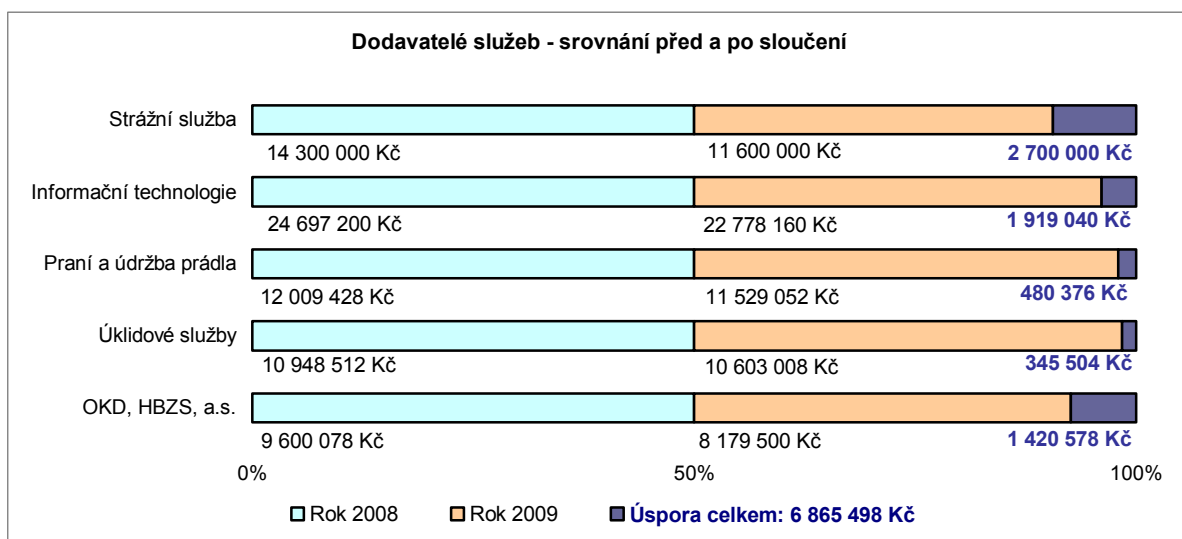
Tabulka 5.1 analyzuje skutečné spotřeby jednotlivých médií v letech 2007 – 2010 (měsíc březen až prosinec 2010 je plán). V roce 2007, před sloučením obou dolů, byla celková spotřeba elektrické energie 271 801 MWh. Vlivem sloučení došlo k úsporám ve spotřebě a na konci roku 2008 tato činila celkem 232 000 MWh. V roce 2009 byla spotřeba 193 381 MWh. Spotřeba klesla především vlivem investování do nových strojních a technologických zařízení s nižší spotřebou a také se odvíjí od ROTP (v roce 2009 byla nižší těžba). Úspory plynou vlivem převodu části kancelářských prostor, povrchových provozů a mechanických dílen na VOJ SC.

Důl Karviná od 1. července 2008 nakupuje elektrickou energii, stlačený vzduch a teplo od společnosti NWR Energy, a. s., která je dceřinou společností NWR. Dle tiskového prohlášení společnosti NWR se v lednu 2010 novým vlastníkem NWR Energy stala společnost Dalkia, která bude společnosti OKD prodávat tyto komodity na základě dlouhodobých smluvních vztahů.

5.1.2 Smluvní dodavatelské firmy v oblasti poskytování služeb

Proces změny organizační struktury je složitý, týká se samozřejmě nejen vnitřních vztahů, ale ovlivňuje také vnější dodavatelsko-odběratelské vztahy. V této oblasti se podstatně snížily náklady. Původní doly měly uzavřeny platné smluvní vztahy, proto hned po sloučení došlo k nastartování kontrolních systémů a po prověrování byly smlouvy s méně výhodnými, ať již dodacími či finančními, podmínkami vypovězeny a smlouvy výhodnější byly rozšířeny i o druhou lokalitu. V oblasti poskytování služeb se budu zabývat těmito smluvními vztahy:

- informační technologie (dříve poskytovány VOJ Informační technologie, nyní patří pod Správu OKD, připravuje se outsourcing);
- strážní služba (na obou lokalitách byla jiná firma);
- praní a údržba prádla;
- úklidové služby;
- služby poskytované OKD, HBZS, a. s. (pronájem důlních lamp, sebezáchranných přístrojů).



Graf 5.1: Dodavatelé služeb – srovnání před a po sloučení (možné úspory v této oblasti)
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5.1 se zaměřuje na úspory plynoucí ze sloučení obou lokalit. Úklidové služby byly jak na Dole Lazy, tak na Dole ČSA provozovány stejnou úklidovou firmou (na základě výběrových řízení). Vlivem sloučení lokalit došlo k úsporám vlivem snížení uklízených prostor (převod některých objektů na VOJ SC) - úspora činí cca 345,5 tisíc korun (částka byla odvozena z platných smluv a ceny za úklid 1 m²). Úspory v oblasti Informačních technologií (vnitropodniková fakturace, jelikož informační technologie nám pronajímá Správa OKD) se odvíjejí od počtu počítačů, softwarového vybavení – úspory jsou vlivem převedení účtáren, mzdových oddělení, vzdělávacího a personálního oddělení na VOJ CSS (Centrum sdílených služeb) – úspory cca 1,9 milionů korun. Velkých úspor bylo také dosaženo v oblasti strážní služby, kdy vlivem sloučení došlo k sjednocení (na obou dolech byla jiná strážní firma) strážní služby, vlivem této skutečnosti došlo ke snížení nákladů na výjezdovou skupinu, snížení počtu strážných a celkové optimalizaci ostrahy obou lokalit – úspory činily cca 2,7 milionů korun. Další úspory plynuly ze smluv uzavřených s OKD, HBZS, a. s., týkající se pronájmu důlních lamp a sebezáchranných přístrojů (vlivem sloučení se náhradní přístroje mohou půjčovat mezi oběma lokalitami, tím se snížil jejich počet a došlo ke snížení nákladů), úspora cca 1,4 milionů korun. V poslední řadě bylo ušetřeno na praní a údržbě pracovních oděvů (vliv přechodu povrchových provozů pod VOJ SC, nákup nových pracovních oděvů z kvalitních materiálů) úspora cca 480,4 tisíc korun.

5.1.3 Osobní náklady

Osobní náklady		Prům. počet zaměstnanců	Průměrný výdělek	Rok 2007	Uspořely plynoucí z převodu zaměstnanců		
Průměrný výdělek Dolu ČSA a Dolu Lazy	ČSA	2 708	28 800	935 884 800			
	Lazy	2 243		775 180 800			
Sociální a zdravotní pojištění: 35 %			598 872 960				
Pojištění odpovědnosti - Kooperativa: 5,04 %			86 237 706				
Ostatní náklady (stravování, sociální fond): 2 %			34 221 312				
Osobní náklady rok 2007				2 430 397 578			
Rok 2008							
Průměrný výdělek Dolu Karviná	Důl Karviná	4 680	30 600	1 718 496 000	VOJ SC (1.8.)	130	31 395 600
					VOJ SC (1.11)	99	
Sociální a zdravotní pojištění: 35 %				601 473 600	VOJ CSS (od 1.11.2008)	50	10 674 504
Pojištění odpovědnosti - Kooperativa: 5,04 %				86 612 198			1 582 338
Ostatní náklady (stravování, sociální fond): 2 %				34 369 920	NWR Energy (1.9.2008)	4	627 912
Osobní náklady rok 2008				2 440 951 718			44 280 354
Rok 2009							
Průměrný výdělek Dolu Karviná	Důl Karviná	4 320	28 300	1 467 072 000	VOJ SC	229	96 106 800
Sociální a zdravotní pojištění: 34 %				498 804 480	VOJ CSS	50	32 676 312
Pojištění odpovědnosti - Kooperativa: 5,04 %				73 940 429			4 843 783
Ostatní náklady (stravování, sociální fond): 2%				29 341 440	NWR Energy	4	1 922 136
Osobní náklady rok 2009				2 069 158 349			135 549 031
Plán roku 2010							
Průměrný výdělek Dolu Karviná (plán 2010)	Důl Karviná	4 068	29 100	1420545600	VOJ SC	229	98 823 600
Sociální a zdravotní pojištění: 34 %				482 985 504	VOJ CSS	50	33 600 024
Pojištění odpovědnosti - Kooperativa: 5,04 %				71 595 498			4 980 709
Ostatní náklady (stravování, sociální fond): 2 %				28 410 912	NWR Energy	4	1 976 472
Plánované osobní náklady rok 2010				2 003 537 514			139 380 805

Tabulka 5. 2: Odvození osobních nákladů Dolu Karviná 2007-2010

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.2 byla zpracována z průměrných výdělků, vykazovaných na Dole Karviná za jednotlivé roky, a z průměrného evidenčního počtu zaměstnanců Dolu Karviná. Zde je názorně vidět, že plat není jen tarifní mzda, ale zaměstnavatel musí ještě odvést 34 – 35 procent (dle platných zákonů) na sociální a zdravotní pojištění, dále 5,04 procent na pojištění odpovědnosti (dáno zákonem) a také 2 procenta na sociální fond.

Snižování stavů (skutečnost) Důl Karviná		2008	2009	Vyplácení odstupného dle § 67 KS OKD (skutečnost)		
				2008 (v tis. Kč)	2009 (v tis. Kč)	(v
Dělníci	Důl	0	4	595	4 614	
	Povrch	3	26			
THZ	Důl	0	4			
	Povrch	1	3			
Celkem		4	37			

Tabulka 5. 3: Skutečné snižování stavů zaměstnanců Dolu Karviná v letech 2008 - 2009, včetně výplat odstupného dle § 67 Kolektivní smlouvy OKD

Zdroj: vlastní zpracování

„Projekt Karviná“ plánoval v roce 2008 propustit 48 THZ, v roce 2009 počítal se snížením stavů o 109 zaměstnanců, skutečnost byla jiná. Tabulka 5.3 deklaruje skutečnost, že Důl Karviná v roce 2008 propustil 3 dělníky-povrch a 1 THZ – povrch, náklady spojené s odstupným činily 595 tisíc korun („Projekt Karviná“ počítal s odstupným v roce 2008 s částkou 8 milionů korun). V roce 2009 byli propuštěni 4 dělníci-důl, 26 dělníků-povrch, 4 THZ-důl, 3 THZ-povrch. Na odstupném v roce 2009 bylo vyplaceno, v souladu s Kolektivní smlouvou OKD, celkem 4 614 tisíc korun (v rámci reorganizace OKD bylo ze stavů Dolu Karviná během roku 2009 převedeno na jiné VOJ celkem 283 zaměstnanců).

Při úvahách o snižování nákladovosti je velmi nezodpovědné hned na počátku uvažovat se snižováním počtu zaměstnanců, ale pro celkové náklady je oblast osobních nákladů tou s největším podílem. Musíme si uvědomit, že k 1. dubnu 2008 existovaly na obou závodech dvě funkční účtárny - jak mzdová, finanční, všeobecná i investiční a stejně tak bylo s právními odděleními, personálními, sociálními a vzdělávacími odbory. Rovněž musíme vzít v úvahu povrchové provozy, mechanické dílny, či některé elektro provozy. Tento stav byl z hlediska ekonomiky neudržitelný a bylo nutné provést reorganizační aktivity v rámci celé společnosti OKD.

5.1.4 Vliv organizačních změn OKD, a. s.

K 1. červenci 2008 byla zřízená nová **vnitřní organizační složka Centrum servisních služeb** (dále jen „VOJ SC“) s cílem centralizovat povrchové činnosti důlních VOJ mimo úpravárenské komplexy a vybrané stacionární stroje. Smyslem celé této reorganizace je zpřehlednění a zefektivnění opravárenských procesů a zajišťování dalších povrchových služeb pro důlní VOJ. Důlním VOJ se tímto krokem umožnilo zaměřit se výlučně na hornickou činnost. Centralizace povrchových činností obsahuje především oblast strojních a elektro oprav s cílem postupné specializace na jednotlivých lokalitách. Další oblast pak tvoří provozy povrchových služeb. Samostatnou částí VOJ SC jsou technické provozy, provozy skladového hospodářství, výroba flotačních činidel a nemrznoucích směsí pro úpravny uhlí, provoz hospodaření s kovovým odpadem a provoz vnitřní dopravy - tato část s počtem 156 zaměstnanců včetně THZ byla začleněna do VOJ SC jako první k 1. červenci 2008. K 15. září 2008 byl zahájen provoz nově vybudovaného centrálního šrotiště na lokalitě Lazy. V prosinci 2008 se uskutečnila racionalizace provozu skladového hospodářství – omezení skladovacích prostorů a 14 procentní snížení počtu zaměstnanců. V další etapě realizované k 1. srpnu 2008 přibyly k tomuto základu mechanické a elektro dílny v závodě ČSA Dolu

Karviná a také středisko údržby v Ostravsko-karvinských koksovnách, celkem s 213 zaměstnanci, včetně THZ – **z toho 130 zaměstnanců Dolu Karviná**. K 1. listopadu 2008 se pak součástí VOJ SC staly mechanické dílny a povrchové služby v areálu závodu Lazy **Dolu Karviná s celkovým počtem 99 zaměstnanců** a k 1. lednu 2009 mechanické a elektro dílny a povrchové služby Dolu Darkov s 275 zaměstnanci. Proces připojování povrchových činností v obdobné struktuře pokračoval od 1. dubna 2009 na Dole ČSM a k jeho završení došlo 1. června 2009 na Dole Paskov s cílovým stavem do 1 000 zaměstnanců VOJ SC. [25]

K 1. září 2008 společnost OKD uskutečnila další systémovou změnu, jejímž hlavním cílem byla optimalizace podnikání s energetickými médii a zajištění vyšší efektivity v oblasti energetiky. Byla založena nová sesterská společnost **NWR Energy**, jejímž předmětem podnikání je zajištění výroby, distribuce, nákupu a prodeje elektřiny, tepla, zemního plynu a stlačeného vzduchu pro celou českou část skupiny NWR. Jediným vlastníkem společnosti je NWR. Ta do nové firmy převedla ze společnosti OKD energetická aktiva, činnosti a cca 340 zaměstnanců zabývajících se energetikou ze všech svých dolů, z dřívějších vnitřních organizačních jednotek Energetika a Zásobování i dřívější dceřiné společnosti BASTRO. Sloučení a vyčlenění energetiky z OKD bylo dalším krokem ke zpřehlednění organizační struktury NWR. **Z Dolu Karviná byli do zaměstnaneckého stavu NWR Energy převedeni pouze 4 zaměstnanci**. Proces outsourcingu byl dovršen v lednu 2010, kdy společnost NWR Energy byla prodána společnosti Dalkia Česká republika, a. s., za cenu cca 122 milionů EUR. [25]

Koncem roku 2008 vznikla Centra sdílených služeb (dále jen „CSS“), která spadala do působnosti ředitelky pro finance a personalistiku. CSS má toto členění: CSS - Finance, CSS – Účetnictví, CSS – Lidské zdroje, HR strategie a CSS – Lidské zdroje, nábor a vzdělávání, které mají za hlavní cíl rychlejší, spolehlivější a účinnější finančníctví, účetnictví, personalistiku, nábor a vzdělávání zaměstnanců v rámci celé společnosti OKD. [25] **Do CSS byli převáděni zaměstnanci původních odborů a oddělení zařazených do odborných útvarů řízení ekonomicko-personálních náměstků jednotlivých dolů. Z Dolu Karviná se jednalo cca o 50 zaměstnanců.**

Vlivem těchto reorganizací bylo ze stavu zaměstnanců Dolu Karviná převedeno celkem cca 283 zaměstnanců. Vlastní odhad „ceteris paribus“ úspor, plynoucích z převodu těchto zaměstnanců na jiné VOJ (viz tabulka 4.9), činí pro roky 2008 – 2009 **cca 179,8 milionů korun.**

5.1.5 Klíčové ukazatele výroby Dolu Karviná

Klíčové ukazatele výroby Dolu Karviná		2005	2006	2007	2008	2009	2010 Plán
		Před sloučením			Po sloučení		
Počet důlních VOJ	#	2	2	2	1	1	1
ROTP ¹	mil. t / rok	4,907	4,886	4,675	4,757	4,173	4,330
Průměrná hloubka těžby (pod povrchem)	m	800	820	830	840	848	860
Průměrný počet provozovaných porubů	#	8,1	8,0	7,7	8,2	5,9	6,3
Denní těžba jednoho porubu	t/porub/den	2 027	1 712	1 672	1 595	2 019	2 154
Denní postup porubní fronty	m/den	2,41	2,17	2,09	2,21	2,92	3,21
Provozní metráž	m	25 665	25 185	23 746	24 391	20 320	21 986
Investiční metráž	m	2 399	932	100	595	793	812
Celková metráž	m	28 064	26 117	23 846	24 986	21 113	22 798
Výkon na čelbě	cm/sm.	28,90	29,49	29,87	31,72	30,26	30,85
Hrubý profil čelby	m ²	20,1	19,6	20,0	20,2	20,6	22,3
Výkon důlní	t/sm.	5,335	5,179	4,837	5,044	4,781	5,217
Investice běžné	MCZK	989,7	795,6	598,1	559,2	623,1	381,5
Investice - POP 2010	MCZK	X	X	X	2 089,9	1 203,5	599,1
Investice - SAFETY 2010	MCZK	X	X	X	X	16,1	31,4
Investice celkem	MCZK	989,7	795,6	598,1	2 649,1	1 842,8	1 010,8
Průměrný počet vlastních zaměstnanců	#	5 323	5 156	4 951	4 680	4 320	4 068
Průměrný počet dodavatelů (provozni)	#	683	971	1 137	1 140	900	901
Průměrný počet zaměstnanců celkem	#	6 006	6 127	6 088	5 820	5 220	4 969
Celková absence (důl + povrch) ²	%	23,53	22,86	23,15	21,84	19,74	20,42
Přesčasovost (důl + povrch) ³	%	7,74	7,36	6,73	6,66	4,23	5,02

Z důvodu meziroční srovnatelnosti jsou ukazatele bez Dolu Dukla s výjimkou: absence, přesčasovost

Tabulka 5. 4: Klíčové ukazatele výroby Dolu Karviná (zjednodušená verze)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.4 vychází z účetních údajů. V oblasti ROTP je v roce 2009 vidět zásah světové krize, kdy se vlivem snížení poptávky také snížila těžba na 4,173 milionů tun/rok. Skutečná ROTP je proti plánu ROTP dle „Projektu Karviná“ nižší, v roce 2008 je rozdíl –253 tisíc tun, v roce 2009 o –857 tisíc tun (viz tabulka 4.6). Průměrný počet provozovaných porubů v roce 2009 se vlivem POP 2010 snížil na 5,9 porubů, ovšem nové velkokapacitní zařízení zvýšilo průměrnou denní těžbu na 2 019 t/porub/den. Důlní výkon v roce 2008 činil 5,044 t/směnu, vlivem snížení produkce v roce 2009 ovšem došlo k jeho snížení na 4,781 t/směnu.

Z tabulky dále vyčteme, že investice do nových zařízení v roce 2008 činily celkem 559 milionů korun, v roce 2009 to bylo 623 milionů korun. Společnost OKD v rámci investic

¹ ROTP (revírní odbytová těžba podniku), je to součet všech složek finální produkce, která byla v daném časovém úseku vyrobena odtříděním nebo úpravou vlastního surového uhlí a ± změna stavu zásob. Nezapočítává se zde vysokopopelnatý proplástek. Započítává se vlastní spotřeba a ± odklon.

² Celková absence: (pracovní dny x průměrný měsíční stav zaměstnanců / počet směn absence) x 100.

³ Přesčasovost: počet směn navíc/povinné dny, povinné dny: kalendářní fond pracovní doby ve dnech – počet dní pracovního klidu.

POP 2010 do technologických zařízení pro Důl Karviná v roce 2008 investovala 2 089,9 milionů korun, v roce 2009 1 203,5 milionů korun (plán 2010 je investovat 599,1 milionů korun). Taktéž můžeme srovnat finance vložené do projektu Safety 2010, v roce 2009 to bylo celkem 16,1 milionů korun a v roce 2010 je plán postaven ve výši 31,4 milionů korun. Oblast absence vlivem zavedených opatření (kontroly nemocných pracovníků) má také meziroční snižující se tendence. V roce 2008 činila 21,84 procent, v roce 2009 19,74 procent (v této oblasti jsou oproti plánu „Projektu Karviná“ dosaženy příznivější hodnoty, oproti předpokladům 23 procent). Přesčasovost v roce 2008 byla 6,66 procent a v roce 2009 klesla na 4,23 procent (dle „Projektu Karviná“ pro rok 2008 byl plán 5,38 procent. Ve skutečnosti došlo k navýšení, zato pro rok 2009 byl plán 5,00 procent a skutečnost byla nižší o 0,77 procent, viz tabulka 4,6).

Dle těchto hodnot můžeme vytvořit závěr, že skutečný provoz Dolu Karviná přináší dobré ekonomické výsledky, a tím se podílí na lepším hospodaření celé skupiny OKD.

5.1.6 Analýza nákladů na 1 tunu uhlí

Ukazatel	Jednotky	Před sloučením rok 2008		Po sloučení rok 2009		Rozdíl (v %)	Rozdíl (tis. Kč)
		tis. Kč	%	tis. Kč	%		
Náklady celkem		8 224 414	100,00	7 142 247	100,00	0,00	-1 082 167
materiál + dusík	tis.Kč	1 654 697	20,12	1 218 631	17,06	-3,06	-436 066
energie celkem	tis.Kč	675 469	8,21	821 186	11,50	3,28	145 717
opravy celkem	tis.Kč	385 952	4,69	252 000	3,53	-1,16	-133 952
osobní náklady	tis.Kč	2 635 006	32,04	2 205 250	30,88	-1,16	-429 756
dodavatelské práce v dole	tis.Kč	721 919	8,78	547 706	7,67	-1,11	-174 213
přepravené+manipulace na skládkách	tis.Kč	256 057	3,11	250 259	3,50	0,39	-5 798
daně a poplatky	tis.Kč	37 601	0,46	33 025	0,46	0,00	-4 576
důlní škody	tis.Kč	209 290	2,54	198 175	2,77	0,23	-11 115
odpisy	t	828 950	10,08	864 708	12,11	2,03	35 758
ostatní náklady	tis.Kč	819 473	9,96	751 307	10,52	0,56	-68 166
Produktivita práce z výroby celkem	t/prac./més.	68,113	x	69,014	x	1,32	0,901
Důlní výkon ⁴	t/směnu	5,044	x	4,781	x	-5,21	-0,263
Celkový výkon ⁵	t/směnu	4,345	x	4,172	x	-3,99	-0,173
Rubáňový výkon ⁶	t/směnu	25,166	x	40,359	x	60,37	15,193
Čelbový výkon ⁷	cm/sm	31,72	x	30,26	x	-4,60	-1,46

Tabulka 5. 5: Srovnání nákladů a výkonů před a po sloučení

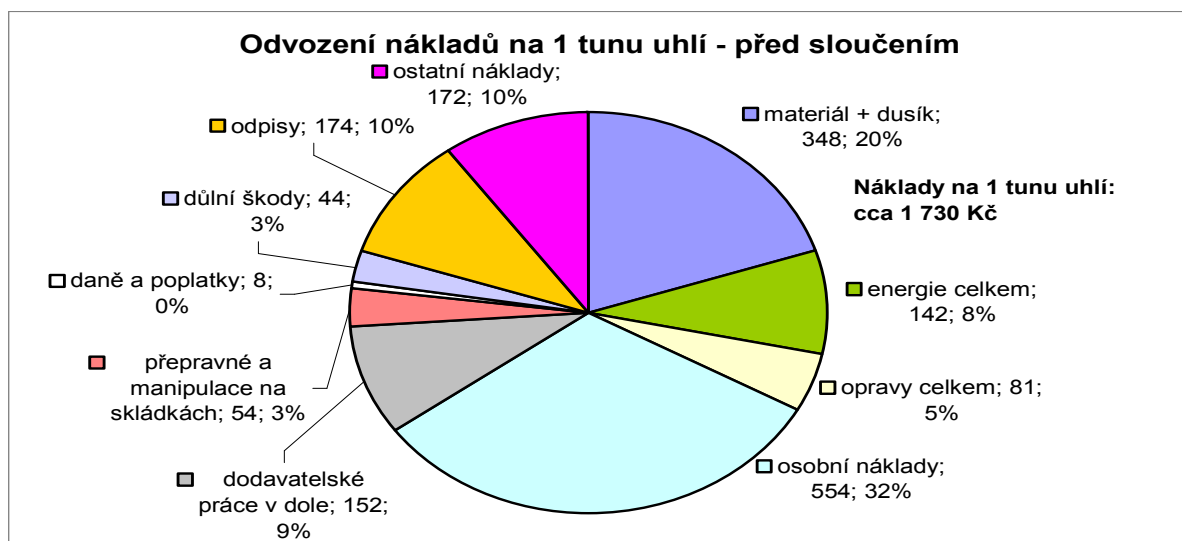
Zdroj: vlastní zpracování

⁴ Důlní výkon: ukazatel produktivity práce na 1 směnu dělníků na výkon rubání, tj. do výpočtu se nezapočítávají pracovníci mimo výkon: stavební práce, těžební geologický průzkum, důlní degazace, zaškolování nových pracovníků, investiční práce.

⁵ Celkový výkon: naturální ukazatel produktivity práce na 1 směnu odpracovanou dělníky na výkon v dole a na povrchu.

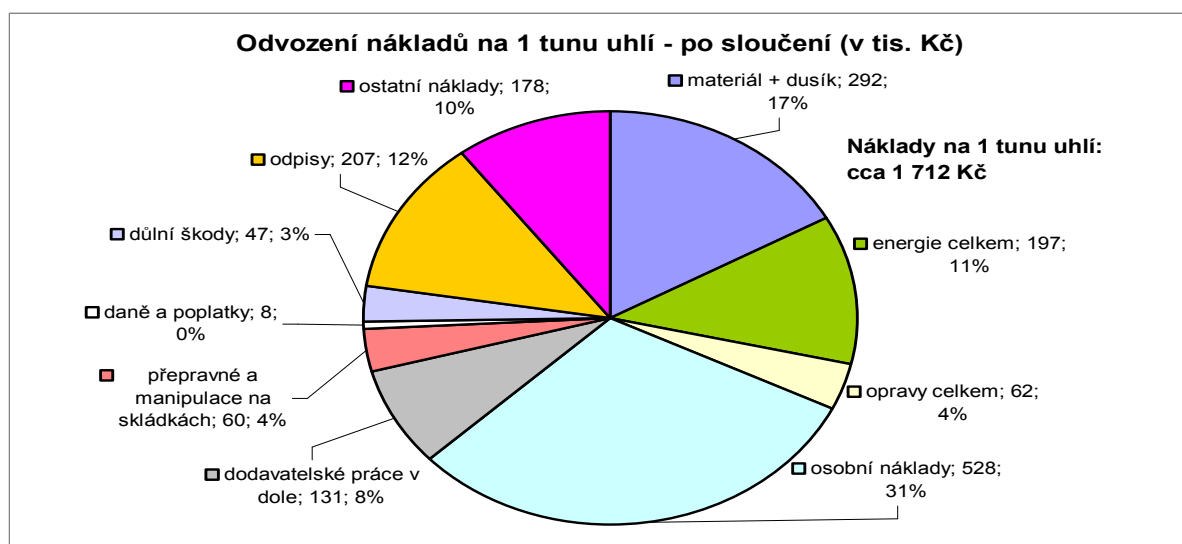
⁶ Rubáňový výkon: naturální ukazatel produktivity práce v tunách ROTP na 1 směnu odpracovanou dělníky na výkon v rubání (konto 101)

⁷ Čelbový výkon: naturální ukazatel produktivity práce na 1 směnu odpracovanou dělníky na výkon v čelbách.



Graf 5.2: Odvození nákladů na 1 tunu vytěženého uhlí – před sloučením

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 5.3: Odvození nákladů na 1 tunu vytěženého uhlí – po sloučení

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.5 nám zřetelně vyhodnocuje náklady na těžbu uhlí před sloučením a po sloučení a grafy 5.2 a 5.3 vyvozují náklady na 1 tunu vytěženého černého uhlí před sloučením na cca 1 730 Kč/t a v roce 2009 po sloučení cca 1 712 Kč/t, což u těžby 4, 123 milionů tun přináší úsporu nákladů ve výši cca 74,2 milionů korun.

Analýza jednotlivých druhů nákladů následuje níže:

- **Osobní náklady.** Mají největší podíl, před sloučením tvořily 32,04 procenta z celkových nákladů a po sloučení tvoří 30,88 procenta. V peněžním vyjádření úspora činí: 429,76 milionů korun.
- **Materiál.** Další velký podíl na celkových nákladech nese materiál (vliv unifikace a snížení počtu náhradních dílů) + nákup dusíku (dusík se používá v dole), podíl v roce 2008 byl 20,12 procenta a v roce 2009 činil 17,06 procenta. V peněžním vyjádření rozdíl činí: 436,07 milionů korun.
- **Náklady na opravy.** Vzhledem k celkovým nákladům tvořily v roce 4,69 procent a v roce došlo ke snížení na 3,53 procent (vliv sjednocení opravárenství a založení VOJ SC a vliv dlouhodobě uzavřených rámcových smluv s držením stejných cen), úspora činí: 133,95 milionů korun.
- **Dodavatelské práce v dole.** Zde je třeba zmínit vliv finanční krize – kdy došlo vlivem zachování vlastních zaměstnanců k omezení dodavatelských prací cizích firem, v roce 2008 tato oblast činila 8,78 procent a v roce 2009 7,67 procent. Meziroční úspora byla vyčíslena na 174,21 milionů korun (průměrný počet dodavatelských pracovníků v roce 2008 byl 1 400 a v roce 2009 klesl na 900).
- **Přepravné a manipulace na skládkách.** Sloučení dolů vlivem přetěžování a převozu uhlí vede k nárůstu těchto nákladů. V roce 2008 činil poměr k celkovým nákladům 3,11 procenta a pro rok 2009 činil 3,5 procenta. Musíme respektovat sníženou těžbu oproti roku 2008, proto poměřovat ji v peněžním vyjádření nemá téměř žádnou vypovídací schopnost – meziroční rozdíl činil 5,8 milionů korun.
- **Náklady na energie.** Tato oblast byla značně ovlivněna ekonomickou krizí, rostoucími cenami elektrické energie, cenami vody, tepla atp. Částečně navýšení nákladů také ovlivnil vznik dceřiné společnosti NWR Energy⁸, na kterou byly od 1. června 2008 převedeny veškeré energetické provozy, kompresorovny, kotelny, které dosud vyráběly alespoň část potřebných energií pro VOJ Důl Karviná (i ostatní VOJ) v rámci vlastní režie. Procentuální zastoupení těchto nákladů pro rok 2008 činilo 8,21 a pro rok 2009 došlo k navýšení na 11,5 procent. V peněžním vyjádření došlo k navýšení nákladů oproti roku 2008 celkem o 145,72 milionů korun.

⁸ Cena elektrické energie vychází ze dvou položek: silové elektřiny (nákup energie od obchodníka CZECH-KARBON, s.r.o.) a z distribuční části (dovedou energii až k odběrateli – nákup od NWR ENERGY a.s., cena je regulována Energetickým regulačním úřadem, v ceně se promítají kromě ziskové přírážky také osobní náklady, odpisy, zákonné fondy atp.

- **Daně a poplatky.** Patří zde daně a odvody z vydobytých nerostů či ekologické daně, oblast náhrad důlních škod, jsou dány zákonnými předpisy a jejich výši nelze ovlivnit. V letech 2008 a 2009 činily daně vzhledem k celkovým nákladům 0,46 procent.
- **Odpisy.** Odpisy (vzhledem k celkovým nákladům) oproti roku 2008 zaznamenaly nárůst o 2,03 procent, v peněžním vyjádření to činí nárůst o 35,76 milionů korun – zde je přímý vliv nákupu nových technologií, zařízení, strojních celků (POP 2010).
- **Ostatní náklady.** Vzhledem k celkovým nákladům vzrostly z 9,96 procent na 10,52 procent, v peněžním vyjádření však došlo ke snížení o 68,17 milionů korun. Započítává se zde cestovné, náklady na reprezentaci, geologické a geomechanické vrty, náklady na technickou likvidaci, nájemné za lampy a sebezáchranné přístroje, nájemné technologií, ostatní nájemné, odvoz odpadků, praní prádla, služby geomechaniky, strážní služby, úklid budov, náklady na výpočetní techniku a také náklady na služby POP 2010 atp.

Když takto velmi zjednodušeně vyhodnotíme oblast výše vyčíslených nákladů Dolu Karviná vlivem přínosů plynoucích ze sloučení, můžeme „ceteris paribus“ konstatovat, že došlo k **úspoře cca 1 082 milionů korun.**

Shrnutí:

Z mnou provedených analýz a rozborů výše uvedených skutečností mohu vyvodit závěr, že Důl Karviná po roce své podnikové činnosti naplnil veškeré cíle projektu sloučení, a to jak po stránce organizační, tak hlavně po stránce ekonomické. Tato reorganizace vedla k optimalizaci nákladů na těžbu uhlí a kladně ovlivňuje ekonomické výsledky celé společnosti OKD, a.s.

5.1.7 Návrhy a doporučení

Dle mého subjektivního názoru byl celý proces po stránce přípravné, vyhodnocovací i realizační velmi pečlivě připraven a uvedení do praxe nás o tom přesvědčilo. I v tomto případě vlivem sloučení došlo k zefektivnění řízení, lepší organizaci, zvýšení bezpečnosti, lepšímu využití lidského kapitálu i strojů a zařízení a všechny tyto aspekty vedou k redukci nákladů, a tím k celkovému zlepšení ekonomiky.

Náklady jsou oblastí, kterou je třeba neustále přizpůsobovat, snižování nákladů úzce souvisí s globalizací. Proto mé návrhy se budou týkat dalších možných příležitostí ke snížení nákladů, které mnohdy mohou ovlivnit právě zlepšovací návrhy zaměstnanců, podané v rámci Continuous Improvement:

- **Snížení spotřeby materiálu.** V této oblasti lze snížení nákladů docílit kvalitnějšími kontrolami využití materiálu v důlních provozech a zamezení pozdních, chybných nebo neúplných dodávek materiálu. Dále je třeba se zaměřit na odstranění plýtvání či tvorby nadměrných zásob nebo využívání nákupu od dražších dodavatelů.
- **Snížení energetické náročnosti.** Nákupem moderních technologií a zařízení, včetně odstranění plýtvání v této oblasti dojde ke snížení spotřeby elektrické energie. Dalším přínosem budou zlepšovací návrhy zainteresovaných zaměstnanců.
- **Snížení míry využití dodavatelských firem.** Zlepšení efektivity a rychlosti těžby vlivem snížení počtu dodavatelských směn a pevných smluvních cen práce, dále snížením prostojů (v rámci dodavatelských smluvních prací) - to vše povede ke zvýšení produktivity práce a úspoře nákladů.
- **Snížení míry absencí.** Jasnou politikou zaměřenou na snižování špatné docházky a na kontroly zaměstnanců v době čerpání nemocenských dávek s nekompromisními důsledky v případech porušení, povede k úspoře osobních nákladů.

Jediné doporučení pro další projekty tohoto druhu, se týká psychologické stránky celého procesu:

- společnost OKD má přísnou formální strukturu, která umožňuje snadnější zavádění procesů a změn směrem k nižším stupňům řízení, ale přesto navrhuji zaměstnance informovat v daleko větším předstihu o připravovaných záměrech dalších organizačních změn, či slučování (ne až v den samotného sloučení či reorganizace). Dle mého názoru se tímto krokem předejde zbytečným spekulacím zaměstnanců a strachu z neznámého, což v důlních podmínkách může vést ke snížení pozornosti a vyústit do zvýšené úrazovosti.

6 ZÁVĚR

Společnost OKD je společností pružnou, která velmi citlivě vnímá celosvětové globalizační trendy a téměř okamžitě přizpůsobuje svou organizační strukturu a optimalizuje náklady tak, aby nebyla ohrožena její konkurenceschopnost a výsadní postavení v těžbě černého uhlí v celoevropském prostoru. Tuto skutečnost deklaruje jak má diplomová práce, tak výsledky, kterých tato těžební společnost dosahuje.

Také poslední reorganizace, která kvalitní přípravou a následnou realizací „Projektu Karviná“ vedla ke sloučení Dolu ČSA a Dolu Lazy do nového organizačního celku s názvem Důl Karviná, měla průkazné opodstatnění a naplnila své cíle. Přinesla lepší, pružnější organizaci a řízení, což především vlivem optimalizace nákladů v konečném efektu vedlo ke zlepšení ekonomiky a růstu zisku společnosti OKD.

S budoucím vývojem Dolu Karviná je úzce spjata investiční akce společnosti OKD, konkrétně nákup nové centrální klimatizace, díky níž dojde k otevírání a zpřístupňování nových důlních prostor a zlepšení důlního pracovního prostředí pro horníky. Nákup centrální klimatizace je investicí do budoucnosti Dolu Karviná a vzhledem k její výši (cca 660 milionů korun) lze předpokládat, že s těžbou uhlí na Dole Karviná společnost OKD počítá v dlouhodobém horizontu.

Navíc jednoduchá, jasně definovaná, formální organizační struktura jednotlivých vnitřních organizačních složek společnosti OKD a současný počet činných dolů (Důl ČSM, Důl Darkov, Důl Karviná a Důl Paskov) dává investorům transparentní informace a společnost OKD je vnímána jako silná perspektivní společnost, která garantuje zhodnocení a návratnost vložených zdrojů.

Rok 2009 byl v celosvětovém měřítku obdobím, kdy šlo především o krátkodobé přežívání. Také společnost OKD byla neočekávaně zasažena negativními důsledky celosvětové ekonomické a finanční krize, byla nucena upravovat plány, snižovat náklady, flexibilně měnit své dosavadní priority a musela začít řídit svou podnikatelskou činnost jediným směrem, a sice přežít s co nejmenší újmou. Po rekordních výsledcích hospodaření v roce 2008 došlo k celkovému ochlazení finančních a kapitálových trhů a enormnímu poklesu poptávky po oceli, což logicky vedlo k propadům v prodej koksovatelného uhlí i koksu. Komoditní trhy byly vystaveny velkým výkyvům cen, což vedlo ke kolísání ziskovosti podle cenové hladiny výrobků, dosažitelné na trhu.

Vliv meziročního posunu průměrné ceny 1 tuny černého koksovatelného uhlí a koksu byl pro celou skupinu NWR doslova tragickým. Závažnost hospodářského propadu vedla k razantnímu omezení výroby a snížení nákladů. Výnosy společnosti NWR poklesly o 38 procent, a to především vlivem snížení cen a objemů prodeje koksovatelného uhlí a koksu. Hlavní provozní náklady se v roce 2009 snížily o 19 procent ve srovnání s rokem 2008. Ekonomický zisk před zdaněním společnosti NWR činí 179 milionů EUR za rok 2009, což představuje pokles o 74 procent ve srovnání s rokem 2008. [24]

Rok 2010 by měl být obdobím pozvolnějším pro přípravu plánů a strategií. Krize odhalila slabá místa společnosti OKD a posílila identitu a loajálnost. Po těchto zkušenostech můžeme konstatovat, že OKD je společností se silnou podnikovou kulturou a jasně definovanou vizí - ta se výlučně zaměřuje na klíčovou činnost podnikání, tj. bezpečné a ziskové dobývání uhlí v těžkých geologických podmínkách. Díky projektům POP 2010 a Safety 2010 má společnost OKD pro svou podnikatelskou činnost to nejmodernější technologické vybavení a pracovní pomůcky pro zaměstnance, které navíc vedou ke zlepšení kvality a bezpečnosti pracovního prostředí.

Velmi důležité pro budoucí vývoj celé skupiny NWR jsou další rozvojové projekty, zásadní je dokončení alternativního plánu rozvoje pro lokalitu Debiensko v Polsku. Veškeré přípravné práce pro tento alternativní plán byly dokončeny a byl zahájen proces přípravy žádostí o rozšíření povolení k těžbě dalších zásob uhlí (vyjma těch, na něž se vztahuje současná platná těžební licence „Debiensko 1“). Tato žádost bude podána k polskému ministerstvu životního prostředí. Pak bude následovat schválení investičního plánu a optimální načasování pro spuštění projektu. [24]

V současnosti existují drobné náznaky, že obnova ekonomiky může začít, avšak pro podstatnou část produkce uhlí plánované na rok 2010 ještě společnost NWR nemá sjednány konečné prodejní ceny s odběrateli. Konečné výsledky hospodaření společnosti OKD v roce 2010 budou především záviset na dvou skutečnostech: na cenách koksovatelného uhlí a na splnění cílů v oblasti zlepšování důlního výkonu. Tato krize nesmí zásadně ovlivnit investiční program směřující do důlních provozů, ani narušit myšlenku Continuous Improvement, či zavedené trendy bezpečného pracovního prostředí a společnost OKD se bude snažit udělat vše pro to, aby výrazně neklesla životní úroveň jejich zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNIHY, PŘÍSPĚVKY VE SBORNÍKU

- [1] BLÁHA, J. *Podnikatelská etika: předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2001. 203 s. ISBN 80-248-0008-X.
- [2] DĚDINA, J.; ČEJKA, J. *Management a organizování podniku v podmínkách globalizace*. 1. vyd. Praha: Brabapress, 1999. 170 s. ISBN 80-902716-0-X.
- [3] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [4] GRYGÁREK, J. *Zajištění a likvidace dolů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2001. 74 s. ISBN 80-7078-924-7.
- [5] KISLINGEROVÁ, E., et al. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- [6] KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží – zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
- [7] KRATOCHVÍLOVÁ, H., et al. *Restrukturalizace, oživení a záchrana podniku: souvislosti právní, daňové, účetní a finanční*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2001. 240 s. ISBN 80-7175-087-5.
- [8] MASAAKI, I. *Gemba Kaizen: A Common sense, Low-Cost Approach to Management*. 1st ed. New York: McGraw-Hill, 1997. 354 s. ISBN 978-0070314467.
- [9] MASAAKI, I. *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Access*. 1st ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 1986. 256 s. ISBN 978-0075543329.
- [10] NENADÁL, J., et al. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
- [11] OKD, Důl Karviná, Karviná. *Interní materiály*. 2007-2010. 40 s.

- [12] PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 176 s. ISBN 80-7179-886-X.
- [13] SYNEK, M., et al. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [14] *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody: mezinárodní vědecká konference: sborník referátů z konference 16. až 18. května 2001, Univerzita Tomáše Bati Zlín*. Ostrava: Dům techniky, 2001. 455 s. ISBN 80-02-01424-3.
- [15] TOMAN, M. *Řízení změn*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 148 s. ISBN 80-86851-13-3.
- [16] VEBER, J. et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [17] ŽÁK, M., et al. *Vnitřní a vnější podmínky restrukturalizace a hospodářská politika v ČR*. Praha: Oeconomica, 2001. 244 s. ISBN 80-245-0257-7.

TIŠTĚNÁ PERIODIKA

- [18] *Horník*. Praha: R Media, 2007 – 2010, roč. 37 - 40.

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE, INTERTETOVÉ ODKAZY

- [19] IPONT, finanční noviny. *Čekia: zájem o daňové ráje v roce 2009 vzrostl o 24 %, nejvíce za poslední čtyři roky*. [online]. Praha: Česká kapitálová informační agentura, 2007. [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://ipoint.financninoviny.cz/cekia-zajem-o-danove-raje-v-roce-2009-vzrostl-o-24-nejvice-za-posledni-ctyri-roky.html>>. ISSN 1214-2131
- [20] IPONT, finanční noviny. *RPG dokončilo restrukturalizaci skupiny OKD*. [online]. Praha: Česká kapitálová informační agentura, 2006. [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://ipoint.financninoviny.cz/rpg-dokoncilo-restrukturalizaci-skupiny-okd-oficialni-prohlaseeni.html>>. ISSN 1214-2131
- [21] IPONT, finanční noviny. *Všichni jsou už v Nizozemí: aneb spadové společnosti se stěhují do Beneluxu: proč*. [online]. Praha: Česká kapitálová informační agentura, 2007. [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://ipoint.financninoviny.cz/vsichni-jsou-uz-v-nizozemi-aneb-spadove-spolecnosti-se-stehuji-do-beneluxu-proc.html>>. ISSN 1214-2131.
- [22] MÁTL, D. Daňové ráje: proč a čím jsou zajímavé. *IPONT, finanční noviny*. [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://ipoint.financninoviny.cz/danove-raje-proc-a-cim-jsou-zajimave.html>>.
- [23] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. Praha: [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument8065.html>>.
- [24] New World Resources. *New World Resources N. V.* Amsterdam: [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.newworldresources.eu/nwr/cz/homecz/>>.
- [25] OKD. *OKD, a. s.* Ostrava: [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.okd.cz>>.
- [26] OKD. *Výroční zprávy OKD, a. s.* Ostrava: [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.okd.cz/cz/o-nas/vyrocnizpravy/>>.
- [27] TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility): kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004. 58 s. Dostupný z WWW: <<http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>>.
- [28] Vláda České republiky. *Usnesení Vlády České republiky*. Praha: [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/web/cs?Open>.

SEZNAM ZKRATEK

CEO	nejvyšší výkonný ředitel (generální ředitel)
CSS	Centra sdílených služeb
OBÚ	Obvodní báňský úřad
POP 2010	Program optimalizace produktivity 2010
ROTP	revírní odbytová těžba podniku
SÚJB	Státní úřad pro jadernou bezpečnost
SC	Centrum servisních služeb
THZ	technicko-hospodářský zaměstnanec
UVPK	uhlí vhodné pro koksárenství
VOJ	vnitřní organizační jednotka, nezapsaná v obchodním rejstříku

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen „VŠB-TUO“) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TU;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 28. dubna 2010

Bc. Monika Orlíková

Adresa trvalého pobytu studenta:

ul. Osvobození 875, 735 14 Orlová-Lutyně

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační schéma společnosti OKD k 1. březnu 2010 [25]

Příloha č. 2: Organizační schéma THZ Dolu ČSA k 7. lednu 2008

Zdroj: vlastní zpracování

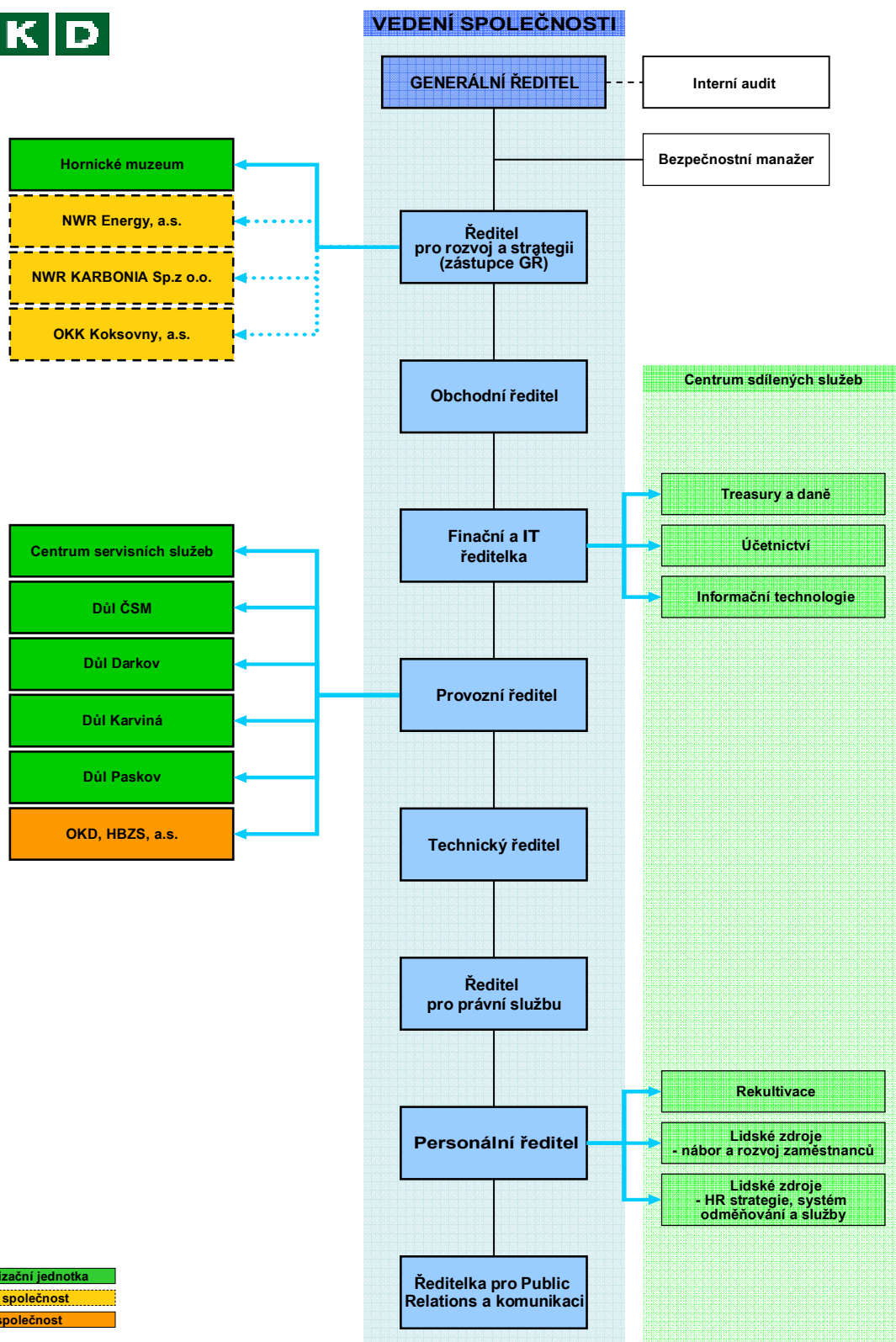
Příloha č. 3: Organizační schéma THZ Dolu Lazy k 7. lednu 2008

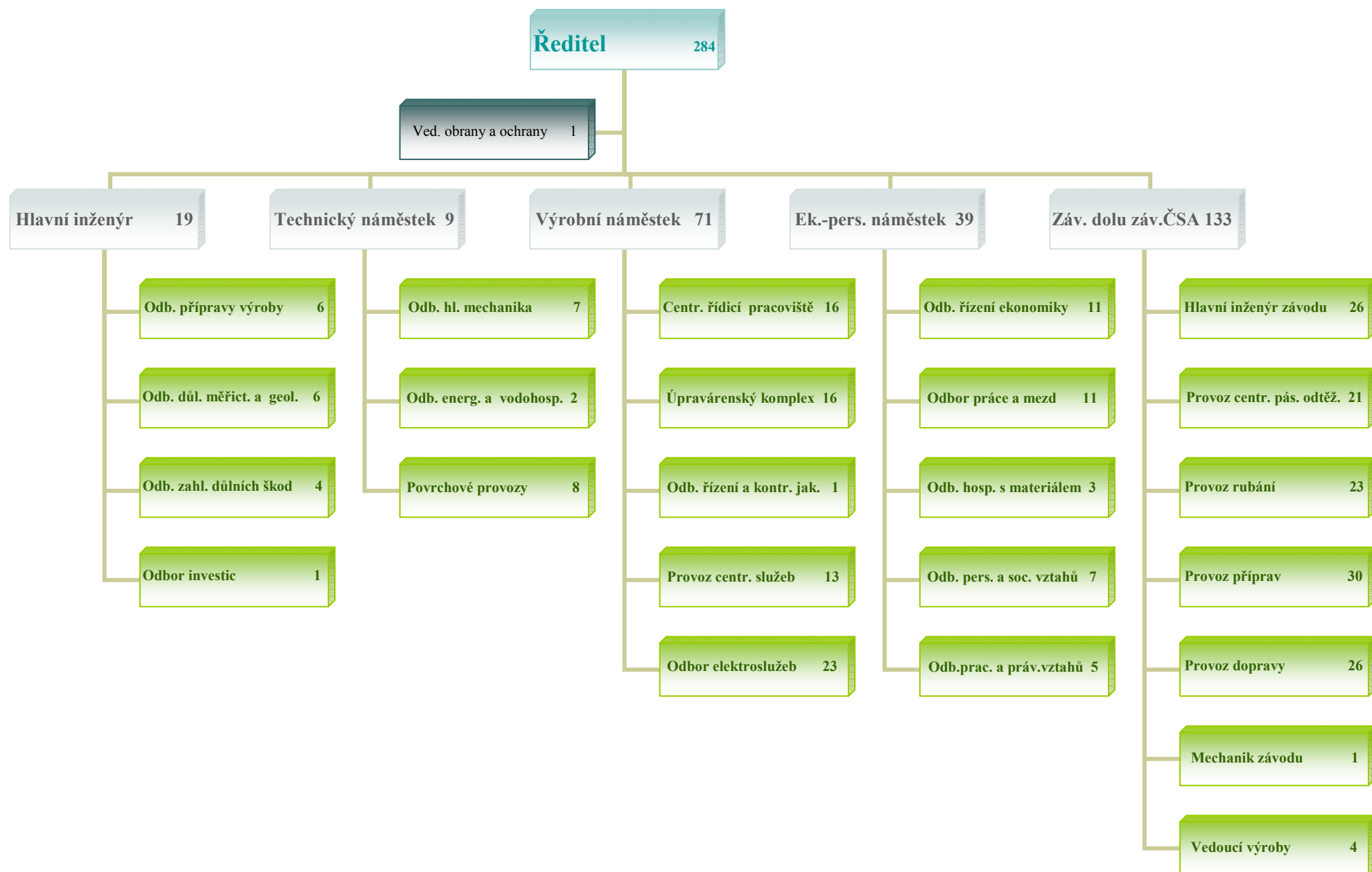
Zdroj: vlastní zpracování

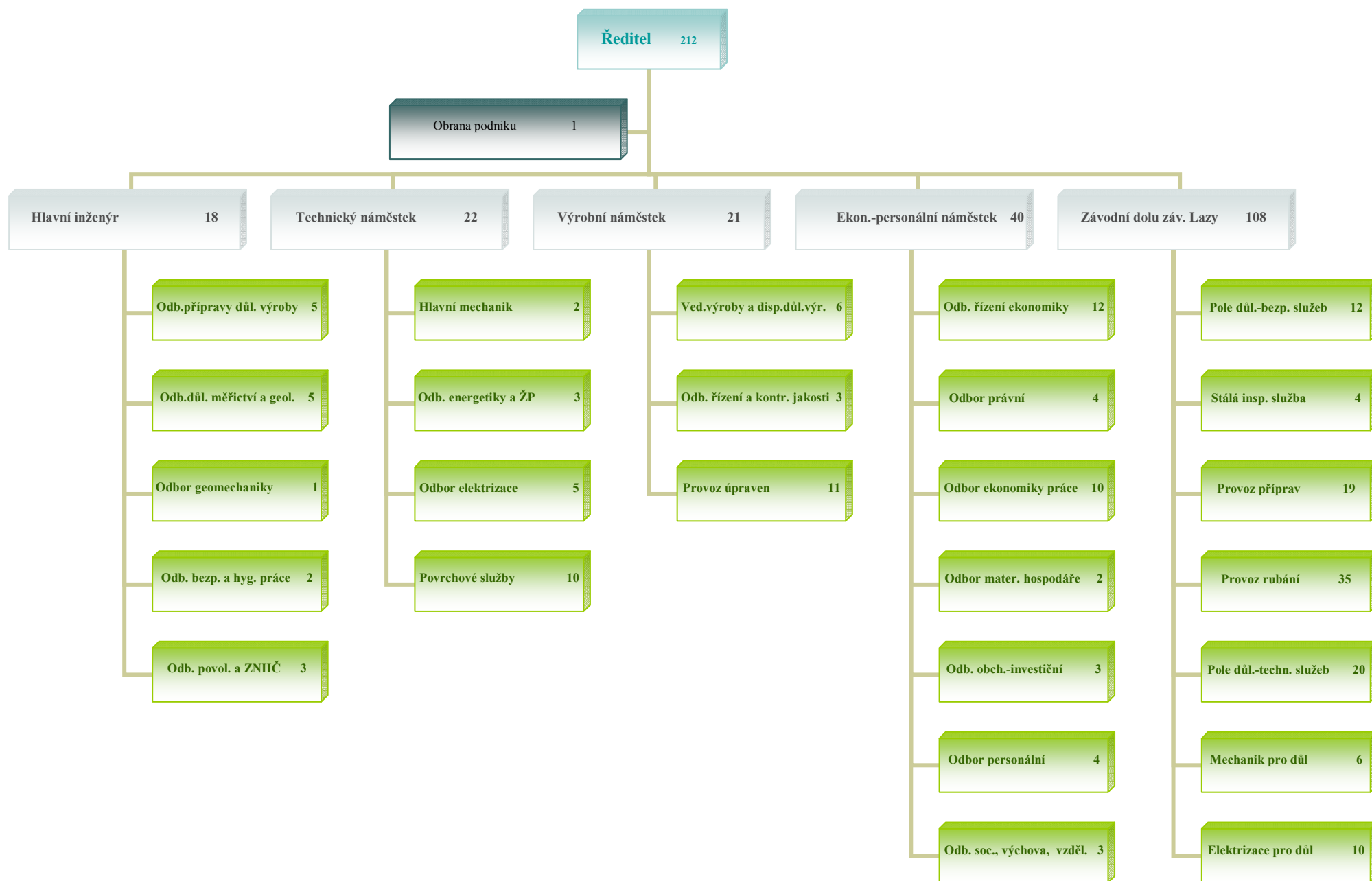
Příloha č. 4: Organizační schéma THZ dle projektu sloučení dolů

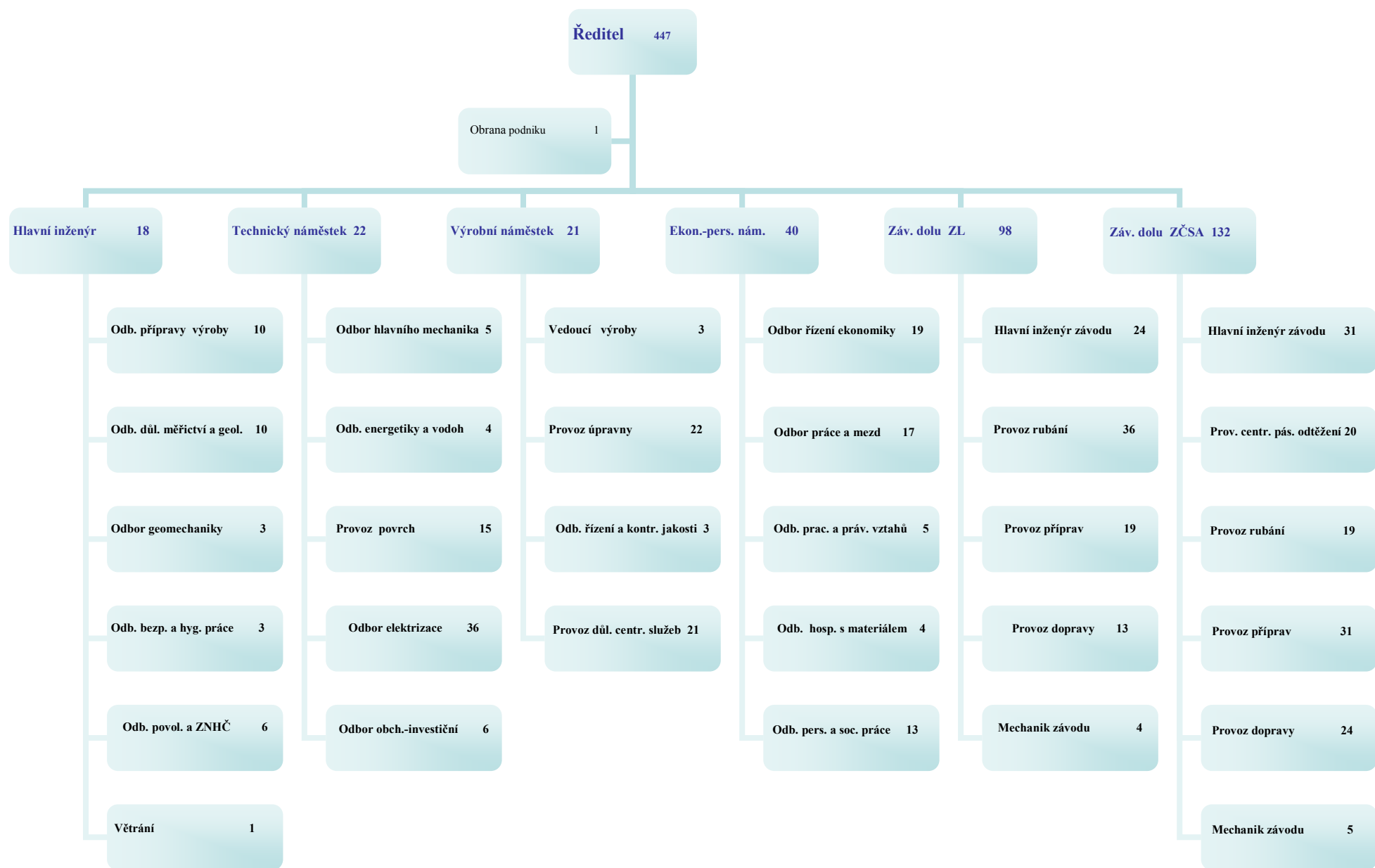
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 1: Organizační schéma společnosti OKD k 1. březnu 2010 [25]









Příloha č. 4: Organizační schéma THZ dle projektu sloučení dolů ; Zdroj: vlastní zpracování